



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA**  
**INGENIERIA INDUSTRIAL**

“Evaluación del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua durante el período segundo semestre 2019- primer semestre 2020”.

**AUTOR**

Br. Isabel Cristina Macías Fernández

**TUTOR**

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde

**Managua, 30 de Abril de 2020**

Managua, 29 de abril 2020.

Msc. Ing. Lester Antonio Artola Chavarría  
Decano de la facultad de tecnología de la industria (FTI-UNI-RUPAP)  
Su despacho.

Estimado Ingeniero:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que he revisado el trabajo monográfico titulado: **“Evaluación del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua durante el período segundo semestre 2019-primer semestre 2020”** en el que participó la bachiller:

Br. Isabel Cristina Macías Fernández                      Carnet 2008-24152

No omito manifestar que el trabajo finalizado excede la cantidad de páginas estipuladas para un trabajo monográfico.

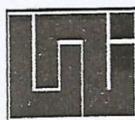
En la revisión realizada se pudo observar que existe información pormenorizada tanto en el diagnóstico como en la propuesta, existe una cantidad mayor de hojas a las que recomienda la normativa, considero que debido a la característica del trabajo fue necesaria la aplicación de una serie de instrumentos que permitieran obtener resultados de la manera más objetiva posible, de igual forma el proceso y análisis de los resultados requerían de la profundidad y amplitud de detalles que muestra la investigación, esta amerita información detallada que permita ilustrar de una manera más clara y específica (tanto en tablas como en gráficos) las opiniones quienes participaron en todo el proceso.

Sin más a que referirme, le saludo.

Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
MSC. Luis Chavarría Valverde  
Tutor  
UNI-FTI

Cc: Archivo.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**MACIAS FERNÁNDEZ ISABEL CRISTINA**

Carne: **2008-24152** Turno **Diurno** Plan de Estudios **971A** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diecinueve días del mes de enero del año dos mil quince.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**DECANATURA**

Managua, 23 de octubre de 2019

Br. Isabel Cristina Macías Fernández

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado monográfico titulado **Evaluación del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua durante el periodo segundo semestre 2019-primer semestre 2020**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,



  
**MSc. Lester Antonio Artola Chavarría**  
Decano

C/c: Archivo  
LACH/art

Managua, 29 de abril 2020.

Msc. Ing. Lester Antonio Artola Chavarría  
Decano de la facultad de tecnología de la industria (FTI-UNI-RUPAP)  
Su despacho.

Estimado Ingeniero:

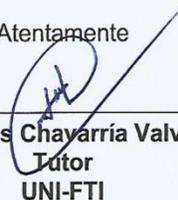
Por medio de la presente hago de su conocimiento que he revisado el trabajo monográfico titulado: **“Evaluación del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua durante el período segundo semestre 2019-primer semestre 2020”** en el que participó la bachiller:

Br. Isabel Cristina Macías Fernández                      Carnet 2008-24152

Me permito informarle que este cumple con los requisitos establecidos por la universidad, para que lo exponga ante el tribunal examinador que Ud. designe y se le otorgue el título de Ingeniero Industrial.

Sin más a que referirme, le saludo.

Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
MSC. Luis Chavarría Valverde  
Tutor  
UNI-FTI

Cc: Archivo.



**M.Verde**

Carlos Manuel López Aguirre  
RUC 0013010660042K  
Villa Venezuela, Grupo I # 4641  
Tel. 22801862  
carlopeza14@gmail.com

---

## Constancia

**Ing. Lester Artola Chavarría**  
**Decano de la Facultad de Tecnología de la Industria (FTI-UNI-RUPAP)**  
Sus Manos.

Estimado Ing. Artola.

Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, hago constar que la Br. Isabel Cristina Macías Fernández, ha realizado satisfactoriamente su tesis monográfica titulada: **"Evaluación del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa M.Verde 100% Natural ubicada en Managua durante el periodo segundo semestre 2019 – primer semestre 2020"**. Durante este tiempo ha demostrado gran capacidad durante el desarrollo de la misma.

Se extiende la presente a los veintidós días del mes de abril de 2020.

Sin más a que hacer referencia, me despido deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente,

**Ing. Carlos López Aguirre**  
**Gerente / Propietario**  
**M.Verde 100% Natural**  
Telf.22801862/86494029

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo monográfico:

A Dios, el dador de la vida por darme sabiduría, entendimiento desde el principio hasta culminar mis estudios y la fortaleza suficiente en medio de las adversidades que se me han presentado.

A nuestra madre, María Santísima por ayudarme y acompañarme a lo largo de mi carrera hasta culminarla.

A mis padres y mi hermano, por darme su amor y cariño, su apoyo incondicional, motivarme e impulsarme, durante los años de estudio en mi carrera y en la realización de esta monografía.

## **AGRADECIMIENTOS:**

A mi tutor, Msc. Luis Alberto Chavarría Valverde por su apoyo incondicional, tiempo, dedicación y por guiarme en el desarrollo de mi estudio monográfico, y así poder cumplir mi sueño de ser Ingeniera Industrial.

Al Gerente propietario de la Empresa M. Verde 100% Natural, Ing. Carlos López Aguirre por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo monográfico en su empresa y al personal de la misma, por su gran colaboración en la información que me brindaron.

A mis profesores que me enseñaron el arte de la Ingeniería, durante el período de formación, lo que me permitió crecer como profesional.

Al Decano Ing. Lester Artola Chavarría y a la Vice Decana Ing. Glenda Velásquez Vargas, quienes creyeron en mí y me brindaron la oportunidad de culminar mi carrera.

Al jurado que realizó las observaciones de esta tesis, para lograr presentarla de una manera más adecuada.

A Lic. Adalila Rizo Tórrez, en quien encontré en todo momento una persona amable y dispuesta siempre a orientarme, facilitarme información necesaria para realizar mi tesis monográfica.

## RESUMEN

El presente trabajo monográfico tiene como objetivo proponer un plan de acción que permita el mejoramiento del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua durante el período segundo semestre 2019-primer semestre 2020.

La investigación es de tipo descriptiva, transversal. Para la obtención de la información se emplearon los siguientes instrumentos: el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, escala general de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, focus group, entrevistas y check list. Los datos se procesaron con el software IBM SPSS STATISTICS versión 25.

Además, fueron utilizadas herramientas diagnósticas tales como triangulación; Grid gerencial, la cual consiste en determinar el tipo de liderazgo ejercido por el gerente de la Empresa; Análisis FODA y un diagrama Ishikawa, que identifican las causas de una desmejora en el clima organizacional y la insatisfacción laboral en los trabajadores.

Las aportaciones de este estudio fueron entre otras: identificación de un clima organizacional permisivo, desmotivación por parte del equipo de trabajo en las labores diarias que realizan, carencia de un sentido de pertenencia hacia la organización, ejercicio de un liderazgo complaciente tipificado en el grid gerencial porque está centrado en las personas, sus necesidades, sentimientos y como segundo orden de prioridad alcanzar resultados; bajos niveles de productividad y satisfacción, elevada rotación de personal, no cuenta con un programa de recompensas, ni crecimiento profesional que permita optimizar su desempeño. El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción no son los más apropiados; el sistema de comunicación es deficiente, condiciones ergonómicas inadecuadas.

El presente trabajo recomienda: elaborar un plan de retención de empleados, con el fin de disminuir la rotación de personal; crear un programa de recompensas; diseñar un proceso adecuado de reclutamiento; realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores.

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....  | 1  |
| <b>2. ANTECEDENTES</b> .....  | 3  |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....   | 5  |
| <b>4. OBJETIVOS</b> .....   | 6  |
| <b>4.1 Objetivo General</b> .....   | 6  |
| <b>4.2 Objetivos Específicos</b> .....  | 6  |
| <b>5. MARCO TEÓRICO</b> .....   | 7  |
| <b>5.1 Clima Organizacional</b> .....   | 7  |
| <b>5.1.1 Introducción:</b> .....  | 7  |
| <b>5.1.2 Definición de Percepción:</b> .....  | 10 |
| <b>5.1.3 Definición de Clima Organizacional</b> .....   | 10 |
| <b>5.1.4 Características del Clima Organizacional:</b> .....  | 12 |
| <b>5.1.4 Importancia del Clima Organizacional:</b> .....  | 13 |
| <b>5.1.5 Tipos de Clima Organizacional:</b> .....   | 14 |
| <b>5.1.6 Dimensiones del Clima Organizacional:</b> .....  | 15 |
| <b>5.1.7 Instrumentos de medición del Clima Organizacional:</b> .....   | 18 |
| <b>5.2 Satisfacción Laboral:</b> .....  | 19 |
| <b>5.2.1 Definición de Actitud:</b> .....   | 19 |
| <b>5.2.2 Definición de Satisfacción Laboral:</b> .....  | 19 |
| <b>5.2.3 Enfoques de Satisfacción Laboral:</b> .....  | 19 |
| <b>5.2.4 Dimensiones de la Satisfacción Laboral:</b> .....  | 20 |
| <b>5.2.5 Instrumentos de medición de la Satisfacción Laboral:</b> .....   | 21 |
| <b>5.2.6 Instrumentos de medición de las condiciones de trabajo:</b> .....  | 22 |
| <b>5.2.7 Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral:</b> .....                                    | 23 |
| <b>5.2.8 Diferencias entre clima organizacional y satisfacción laboral:</b> ....                                  | 23 |
| <b>5.2.9 Indicadores de un mal clima organizacional y su efecto en los niveles de satisfacción Laboral:</b> ..... | 24 |
| <b>5.3 Factores que intervienen en el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral</b> .....                    | 26 |
| <b>5.3.1 Motivación:</b> .....  | 26 |
| <b>5.3.2 Cultura Organizacional:</b> .....  | 34 |

|   |            |
|---|------------|
| 5.3.3 Comunicación: .....   | 37         |
| 5.3.4 Liderazgo: .....  | 39         |
| 5.4 Evaluación del Rendimiento: .....   | 41         |
| 5.5 Definición de competencias laborales: .....   | 42         |
| 5.6 Definiciones farmacológicas:.....   | 43         |
| <b>6. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>   | <b>47</b>  |
| 6.1 Tipo de Investigación.....  | 47         |
| 6.2 Población:.....   | 48         |
| 6.3 Muestra: .....  | 48         |
| 6.4 Técnicas e Instrumentos de recopilación de información .....  | 49         |
| 1) Encuesta:.....   | 49         |
| 2) Entrevista: .....  | 50         |
| 3) Focus Group:.....  | 50         |
| 4) Observación: .....   | 51         |
| 5) Técnica estadística para el procesamiento de la información:.....  | 52         |
| 6.5 Fuentes de Investigación .....  | 52         |
| 6.5.1 Fuentes Primarias:.....   | 52         |
| 6.5.2 Fuentes Secundarias: .....  | 52         |
| <b>7. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: .....</b>  | <b>53</b>  |
| 7.1 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa M. Verde 100% Natural. ....  | 54         |
| 7.2 Organigrama de la Empresa M. Verde 100% Natural: .....  | 55         |
| <b>8. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL. ....</b> | <b>58</b>  |
| 8.1 TRIANGULACIÓN:.....   | 58         |
| 8.1.1 TRIANGULACIÓN ENTRE CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, FOCUS GROUP, ENTREVISTAS Y CHECK LIST... ..   | 59         |
| 8.1.2 TRIANGULACIÓN ENTRE ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL, FOCUS GROUP, ENTREVISTAS Y CHECK-LIST.....  | 80         |
| 8.1.3 TRIANGULACIÓN ENTRE FOCUS GROUP Y ENTREVISTAS:.....   | 84         |
| 8.1.4 AMBIENTES FÍSICOS QUE FORMAN PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL: .....  | 91         |
| <b>9.GRID GERENCIAL O MALLA GERENCIAL: .....</b>  | <b>103</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>10. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL (FODA):</b>   | <b>104</b> |
| <b>11. DIAGRAMA ISHIKAWA</b>   | <b>108</b> |
| <b>12. FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL:</b>  | <b>109</b> |
| <b>12.1 FACTORES POSITIVOS:</b>  | <b>109</b> |
| <b>12.2 FACTORES NEGATIVOS:</b>  | <b>111</b> |
| <b>13. RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL UBICADA EN LA CIUDAD DE MANAGUA, SEGÚN EDAD, SEXO, ANTIGÜEDAD Y PUESTO DE TRABAJO.</b> | <b>115</b> |
| <b>14. PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL:</b>   | <b>118</b> |
| <b>15. PLAN DE INVERSIÓN PARA EJECUTAR EL PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL:</b>  | <b>129</b> |
| <b>16. CONCLUSIONES:</b>   | <b>136</b> |
| <b>17. RECOMENDACIONES:</b>  | <b>138</b> |
| <b>18. BIBLIOGRAFÍA</b>  | <b>139</b> |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Diferencias entre clima organizacional y satisfacción laboral.....   | 23 |
| <b>Tabla 2</b> Semejanzas entre clima y cultura organizacional .....  | 35 |
| <b>Tabla 3</b> Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional .....  | 36 |
| <b>Tabla 4</b> Estructura: La productividad se ve afectada por falta de organización y planificación.....                       | 59 |
| <b>Tabla 5</b> Responsabilidad: En esta Empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.....      | 61 |
| <b>Tabla 6</b> Recompensa: En esta Empresa los que desempeñan mejor su trabajo tienen la oportunidad de ascender de puesto..... | 63 |
| <b>Tabla 7</b> Recompensa: Las personas son recompensadas por su desempeño en el trabajo.....                                   | 65 |
| <b>Tabla 8</b> Recompensa: Cuando cometo un error me sancionan.....   | 67 |
| <b>Tabla 9</b> Desafío: Para que esta Empresa sea superior a otras, ocasionalmente tenemos que tomar grandes riesgos.....       | 69 |
| <b>Tabla 10</b> Desafío: La toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.....          | 71 |
| <b>Tabla 11</b> Relaciones: Entre la gente de esta Empresa prevalece una atmósfera amistosa.....                                | 72 |
| <b>Tabla 12</b> Estándares: En esta Empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.....      | 74 |
| <b>Tabla 13</b> Cooperación: Si me equivoco las cosas, las ven mal mis superiores. 75   | 75 |
| <b>Tabla 14</b> Cooperación: Las personas dentro de esta Empresa no confían verdaderamente una en la otra.....                  | 76 |
| <b>Tabla 15</b> Identidad: En esta Empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses.....                                 | 78 |
| <b>Tabla 16</b> Satisfacción Extrínseca: Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.....                             | 80 |
| <b>Tabla 17</b> Satisfacción Intrínseca: Tu posibilidad de promocionar.....   | 82 |
| <b>Tabla 18</b> Edad.....   | 86 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 19</b> Sexo.....  | 87  |
| <b>Tabla 20</b> Puesto que desempeña.....  | 88  |
| <b>Tabla 21</b> Antigüedad.....  | 89  |
| <b>Tabla 22</b> Nivel de iluminación.....  | 93  |
| <b>Tabla 23</b> Nivel de ruido.....  | 97  |
| <b>Tabla 24</b> Resultados de estrés térmico por la tarde.....                                       | 101 |
| <b>Tabla 25</b> FODA.....  | 104 |
| <b>Tabla 26</b> Recompensa: Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.....     | 115 |
| <b>Tabla 27</b> Desafío: Esta Empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos y Antigüedad.....  | 116 |
| <b>Tabla 28</b> Identidad: En esta Empresa cada cual se preocupa por sus intereses y Antigüedad..... | 117 |
| <b>Tabla 29</b> Plan de acción.....  | 118 |
| <b>Tabla 30</b> Plan de inversión.....   | 129 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Componentes y dimensiones del clima organizacional .....  | 17 |
| <b>Figura 2</b> La pirámide de las necesidades humanas de Maslow.....   | 30 |
| <b>Figura 3</b> El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.....  | 32 |
| <b>Figura 4</b> Los factores que producen satisfacción o insatisfacción .....   | 33 |
| <b>Figura 5</b> Técnica: Encuesta .....   | 49 |
| <b>Figura 6</b> Técnica:Entrevista .....  | 50 |
| <b>Figura 7</b> Técnica: Focus Group .....  | 50 |
| <b>Figura 8</b> Técnica: Observación .....  | 51 |
| <b>Figura 9</b> Flujo del proceso de trabajo. ....  | 53 |
| <b>Figura 10</b> Organigrama.....   | 55 |
| <b>Figura 11</b> Organigrama del departamento de producción, unidad A: sólidos. ...   | 56 |
| <b>Figura 12</b> Organigrama del departamento de producción, unidad B: líquidos y semi-líquidos. ....                           | 57 |
| <b>Figura 13</b> La productividad se ve afectada por falta de organización y planificación.....                                 | 59 |
| <b>Figura 14</b> En esta Empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.....                     | 61 |
| <b>Figura 15</b> En esta Empresa los problemas que desempeñan mejor su trabajo tienen la oportunidad de ascender de puesto..... | 63 |
| <b>Figura 16</b> Las personas son recompensadas por su desempeño en el trabajo. 65  |    |
| <b>Figura 17</b> Cuando cometo un error me sancionan.....   | 67 |
| <b>Figura 18</b> Para que esta Empresa sea superior a otras, ocasionalmente tenemos que tomar grandes riesgos. ....             | 69 |
| <b>Figura 19</b> La toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. ....                 | 71 |
| <b>Figura 20</b> Entre la gente de esta Empresa prevalece una atmósfera amistosa. 72  |    |
| <b>Figura 21</b> En esta Empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.....                 | 74 |
| <b>Figura 22</b> Si me equivoco las cosas, las ven mal mis superiores. ....   | 75 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 23</b> Las personas dentro de esta Empresa no confían verdaderamente una en la otra. .... | 76  |
| <b>Figura 24</b> En esta Empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses. ....              | 78  |
| <b>Figura 25</b> Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho. ....                        | 80  |
| <b>Figura 26</b> Tu posibilidad de promocionar.....   | 82  |
| <b>Figura 27</b> Edad. ....   | 86  |
| <b>Figura 28</b> Sexo. ....   | 87  |
| <b>Figura 29</b> Puesto que desempeña.....  | 88  |
| <b>Figura 30</b> Antigüedad. ....   | 89  |
| <b>Figura 31</b> Grid gerencial .....   | 103 |
| <b>Figura 32</b> Diagrama Ishikawa .....  | 108 |

## 1. INTRODUCCIÓN

En Nicaragua, las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) enfrentan una diversidad de problemas, uno de ellos está referido a la inversión en estudios relacionados con la interacción entre los trabajadores y gerencia administrativa debido fundamentalmente a las limitaciones de recursos materiales, esto obliga a estos negocios a establecer prioridades de orden mercadológico. Generalmente, enfrentan problemas de organización, muchas veces un mal clima organizacional limita el cumplimiento de sus metas, lo que afecta los niveles de satisfacción laboral, motivación, liderazgo, productividad, rotación, también se crea una cultura impropia<sup>1</sup>. (La Prensa, 2016).

La empresa “M. Verde 100% Natural” no está exenta de estos problemas mencionados previamente, se conoce que la empresa enfrentaba problemas relacionados con desorden en el área de Administración, desmotivación de sus empleados, rotación de personal, indicando un mal clima organizacional, por tanto, afecta los niveles de satisfacción laboral.

La Empresa “M. Verde 100% Natural”, se fundó en 1999, con más de 20 años operando en el mercado nacional, se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, en Villa Venezuela, enfocada al sector salud; dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos naturales de alta calidad, los cuales se clasifican en ungüentos, cremas, aceites, té, suplementos nutracéuticos, jarabes, tinturas, entre otros, estos se caracterizan por poseer efectos Fitoterapéuticos<sup>2</sup>, brindando una alternativa de solución a la población para así poder sanar las enfermedades, incrementando su demanda y generar utilidades.

---

<sup>1</sup>López, Y. (7 de julio de 2016). El buen clima laboral es clave para crecer. La prensa. Recuperado de: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni)

<sup>2</sup>Ver definiciones farmacológicas (marco teórico).

El estudio consiste en proponer un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa M. Verde 100% Natural, durante el período del segundo semestre 2019-primer semestre 2020”.

La principal limitante que se presenta obedece a la obtención de recursos materiales suficientes que permitan alcanzar este nivel de desarrollo organizacional.

Dada la naturaleza de este trabajo monográfico, otra limitante que se presenta es la recopilación de información lo suficientemente confiable, debido a que las fuentes de información primarias laboran para la empresa, muchos de ellos pueden tener la percepción de estar poniendo en peligro su puesto de trabajo por verter su opinión.

## 2. ANTECEDENTES

Los conocimientos ancestrales sobre medicina natural se han transmitido de una generación a otra. En Nicaragua comenzó a verse como medicina alternativa en los años 80, misma década donde surgieron las primeras fábricas de medicina natural. Durante los años noventa cuando empieza a tener mayor demanda se funda la Facultad de Medicina General Natura-Ortopática en la Universidad Popular de Nicaragua (UPONIC), la cual surgió, para dar respuesta y atender las carencias de los servicios médicos convencionales de la población. (La Prensa, 2004)<sup>3</sup>.

En los primeros años de funcionamiento de la industria de medicina natural no existía un ente regulador en la elaboración y dosificación de los productos, estos eran fabricados sin tomar en cuenta las medidas sanitarias requeridas, no contaba con equipos de protección adecuados, no existía un peso estándar, además de ser elaborados en un proceso completamente artesanal inclusive en algunos casos realizando partes del proceso con las manos. Por ejemplo, el llenado de cápsulas. A causa de esto muchas de las empresas que fabricaban y comercializaban estos productos ponían en riesgo de intoxicación y efectos secundarios a los trabajadores. (La Prensa, 2004)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>Maradiaga, H. (10 de agosto de 2004). Naturaleza: la cura a todos los males. La prensa, suplemento nosotras. Recuperado de: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni), citado por: Reyes, C., et al. (2017). Mejoramiento de la calidad de los procesos en la Empresa M. Verde 100% Natural, utilizando la metodología Lean Manufacturing (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Managua, Nicaragua.

<sup>4</sup>Ruiz, M. (10 de agosto de 2004). Medicina natural y su práctica racional en la población. La prensa. Recuperado de: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni), citado por: Reyes, C., et al. (2017). Mejoramiento de la calidad de los procesos en la Empresa M. Verde 100% Natural, utilizando la metodología Lean Manufacturing (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Managua, Nicaragua.

En respuesta a estas preocupaciones el 18 de enero de 2012 se creó la Ley N°774 Ley de Medicina Natural, Terapias Complementarias y Productos Naturales en Nicaragua, la cual tiene por objeto, institucionalizar, promover, resguardar y regular el ejercicio colectivo o individual en todo el país, de la medicina natural y las terapias complementarias, incluyendo lo relativo a la producción, distribución y comercialización de los productos naturales derivados de la medicina natural. (Gaceta, 2012)<sup>5</sup>.

En la ley se establecen estándares mínimos para las empresas que funcionen como laboratorio o establecimiento elaborador deben cumplir para operar de forma legal en nuestro país.

Cabe destacar que, en febrero de 2016, la empresa M. Verde 100% Natural obtuvo la categoría de establecimiento de medicina natural<sup>6</sup>.

Sin embargo, estos resultados no significaron que la Empresa haya logrado crear las condiciones de trabajo para garantizar un clima organizacional en el que los trabajadores se sintieran laboralmente satisfechos. Se conoce que la empresa enfrentaba problemas relacionados con desorden en el área de Administración, desmotivación de sus empleados, rotación de personal, indicando un mal clima organizacional que afecta los niveles de satisfacción dentro de sus colaboradores.

Desde sus inicios, la empresa no ha realizado estudios que estén relacionados al clima organizacional, esto no permite identificar la motivación que existe en los trabajadores, no cuenta con instrumentos de medición para evaluar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral.

---

<sup>5</sup>Gaceta, L. (2012). Ley de medicina natural, terapias complementarias y productos naturales en Nicaragua. Gaceta. Recuperado de: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/>

<sup>6</sup>Reyes, C., Dávila, A., Cuadra D. (2017). Mejoramiento de la calidad de los procesos en la Empresa M. Verde 100% Natural, utilizando la metodología Lean Manufacturing. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Managua, Nicaragua, Pág.:4.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El Clima Organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores dentro de la Empresa M. Verde 100% Natural. Se han presentado situaciones en cuanto al comportamiento relacionado con la insatisfacción laboral causada por un ejercicio de liderazgo permisivo, deficiencia en los canales de comunicación formal, la productividad, desmotivación en las tareas que realizan, elevada rotación de personal, por esta razón en su mayoría existe personal novel, por lo que la antigüedad de los mismos, no superan los tres años.

El presente estudio propone un plan de acción mediante un diagnóstico de su estado actual que permita mejorar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores, optimización de recursos materiales y procesos, satisfacción de los clientes, reducción de la rotación del personal, desarrollo de la organización y previsión de problemas futuros. Los beneficiarios de este trabajo monográfico son: la empresa porque eleva sus niveles de productividad, los colaboradores porque tendrán como garantía mayor estabilidad laboral, un incremento en sus ingresos y una mejoría en la calidad de vida de sus núcleos familiares.

También, es muy importante, porque las investigaciones sobre el clima organizacional y niveles de satisfacción son poco abordados en la Universidad, una motivación para la realización de esta investigación fue aportar información muy valiosa para futuras investigaciones de los estudiantes y docentes en la Universidad Nacional de Ingeniería, ya que esta problemática no solamente corresponde a las PYMES sino a las medianas y grandes empresas, con las expectativas de que este sector adquiera mayor interés para invertir en investigaciones relacionadas con el desarrollo organizacional y el grid gerencial.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

- ❖ Proponer un plan de acción que permita el mejoramiento del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua durante el período segundo semestre 2019-primer semestre 2020.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar el estado actual del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en el que se encuentran los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua.
- ❖ Establecer la relación que existe entre el tipo de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua, según edad, sexo, antigüedad y puesto de trabajo.
- ❖ Diseñar estrategias enfocadas al mejoramiento del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural ubicada en la ciudad de Managua.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Clima Organizacional

#### 5.1.1 Introducción:

Para Alcover (2012) el origen del estudio de clima organizacional se le atribuye a Lewin (1939), uno de los iniciadores de la escuela alemana de la Gestalt, en sus investigaciones se centraba en representar cualquier proceso social particular (interacciones entre los miembros de un grupo) como parte de un contexto o un medio social más amplio<sup>7</sup>.

Brunet (1987) plantea que el concepto de clima organizacional está constituido por dos grandes escuelas de pensamiento<sup>8</sup>:

- ❖ Escuela de la Gestalt: Según esta escuela, la percepción de los individuos hacia su medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento del empleado.
  
- ❖ Escuela funcionalista: Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y de las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

---

<sup>7</sup>Alcover de la Hera, C. (2007). Psicología del trabajo: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias (1ªed.). Madrid, España: UNED, Pág.:123.

<sup>2</sup> Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Trillas, Págs.:13,14.

Según Furnham (2002) Gellerman (1960) introdujo el concepto de clima organizacional por primera vez en psicología industrial/organizacional, concluyó que el clima era el carácter de una compañía y realizó una lista de pasos para analizarlo<sup>9</sup>:

1. Identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
2. Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos.
3. Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.

Rensis Likert en 1961 (citado por Bordas, 2016) llegó a la conclusión que las condiciones, la atmósfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos tipos de liderazgo tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup>Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Oxford University Press, Pág.:603.

<sup>4</sup>Bordas, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral, (1ª ed.). Barcelona, España: UOC, Pág.:22.

Para Chiang (2010) el concepto de clima organizacional se hizo popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz de los dos trabajos fundamentales de Forehand y Gilmer (1964) y de James Jones (1974), además del libro Clima Organizacional y Motivación de Litwin y Stringer (1968)<sup>11</sup>.

A continuación, diferentes autores han propuesto definiciones del clima organizacional:

- ❖ Forehand y Gilmer (1964), Friedlander y Margulies (1969) resaltaron las características organizacionales valoradas a través de percepciones dominando en primera instancia, los factores organizacionales o situacionales.
- ❖ Posteriormente, James y Sells (1981) dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas e individuales donde los factores individuales son los principales determinantes.
- ❖ Finalmente, Schneider y Reichers (1983), Rousseau (1968) ha considerado el clima como un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

---

<sup>11</sup>Chiang, M. (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral (1ª ed.). Madrid, España: Comillas, Pág.:14.

### **5.1.2 Definición de Percepción:**

Describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa<sup>12</sup>.

### **5.1.3 Definición de Clima Organizacional**

Rodríguez (2005) se refiere al concepto de clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo<sup>13</sup>.

En Brunet (1987) encontramos tres enfoques para la definición de clima organizacional, según los investigadores James y Jones<sup>14</sup>:

- 1) La medida múltiple de atributos organizacionales considera al clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo, c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
  
- 2) La medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

---

<sup>12</sup>Sarrió, C. (28 de abril,2016). Pensamiento, sentimiento, emoción y...sensación en Terapia Gestalt. Recuperado de: <https://www.gestalt-terapia.es/pensamiento-sentimiento-emocion-terapia-gestalt/>

<sup>13</sup>Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional (6ª ed.). Ciudad de México, México: Alfaomega, Pág.:161.

<sup>14</sup>Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Trillas, Págs.:17, 18,19.

- 3) La medida perceptiva de los atributos organizacionales, el clima está considerado como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y /o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Para Bordas (2016) el estudio de clima organizacional distingue entre tres perspectivas<sup>15</sup>:

- 1) Desde la perspectiva realista: se tiende a considerar el clima como un atributo de carácter objetivo e independiente de la percepción de sus miembros.
- 2) Según la perspectiva fenomenológica: se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo énfasis en los aspectos individuales y subjetivos.
- 3) Desde la perspectiva interaccionista: considera al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros. Es decir, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Joannesson (1973) (citado por Uribe, 2015) menciona que las definiciones de clima organizacional tienen dos enfoques:<sup>16</sup>

1) Objetivo: Están enfocadas a las características de la organización como son tamaño, niveles de autoridad.

2) Subjetivo: Se basan en la percepción que los trabajadores tienen de la organización en aspectos como la estructura, el reconocimiento, las

---

<sup>15</sup>Bordas, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral, (1ª ed.). Barcelona, España: UOC, Págs.:25,26.

<sup>16</sup>Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales (1ª ed.). Ciudad de México, México: El Manual Moderno, Pág.:41.

recompensas. Considera al clima organizacional como una variable que interviene entre las características objetivas de la organización, los comportamientos y los resultados de los trabajadores.

#### **5.1.4 Características del Clima Organizacional:**

Según Rodríguez (2005), las principales características del concepto de Clima Organizacional son los siguientes<sup>17</sup>:

1. El clima se refiere con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. El clima de una organización tiene una cierta estabilidad con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
3. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
4. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima.
5. El ausentismo, la rotación excesiva e insatisfacción laboral pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus

---

<sup>17</sup>Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional (6ª ed.). Ciudad de México, México: Alfaomega, Pág.:162.

miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.

De acuerdo con Brunet (1987) el clima organizacional presenta las siguientes características<sup>18</sup>:

6. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociales y culturales de la organización.

7. El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

8. El clima tiene una connotación de continuidad, pero no permanente como la cultura, por tanto, puede cambiar después de una intervención particular.

#### **5.1.4 Importancia del Clima Organizacional:**

Según Brunet (1987) es relevante para un administrador analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones<sup>19</sup>:

- ❖ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ❖ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ❖ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

---

<sup>18</sup>Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Trillas, Pág.:13.

<sup>19</sup> Ibidem, Pág.:20.

### 5.1.5 Tipos de Clima Organizacional:

Likert (1967) citado por Berbel (2007) define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo<sup>20</sup>:

#### 1. Clima de tipo autoritario:

- ❖ **Sistema I: Autoritario explotador:** La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- ❖ **Sistema II: Autoritarismo paternalista:** Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

#### 2. Clima de tipo participativo:

- ❖ **Sistema III. Consultivo:** Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.

---

<sup>20</sup>Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos (1ªed.). Barcelona, España: UOC, Pág.:195.

- ❖ **Sistema IV. Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida por lo que el clima es negativo; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

#### **5.1.6 Dimensiones del Clima Organizacional:**

Litwin y Stinger, (citado por Berbel, 2007) propusieron la existencia de nueve (dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa<sup>21</sup>:

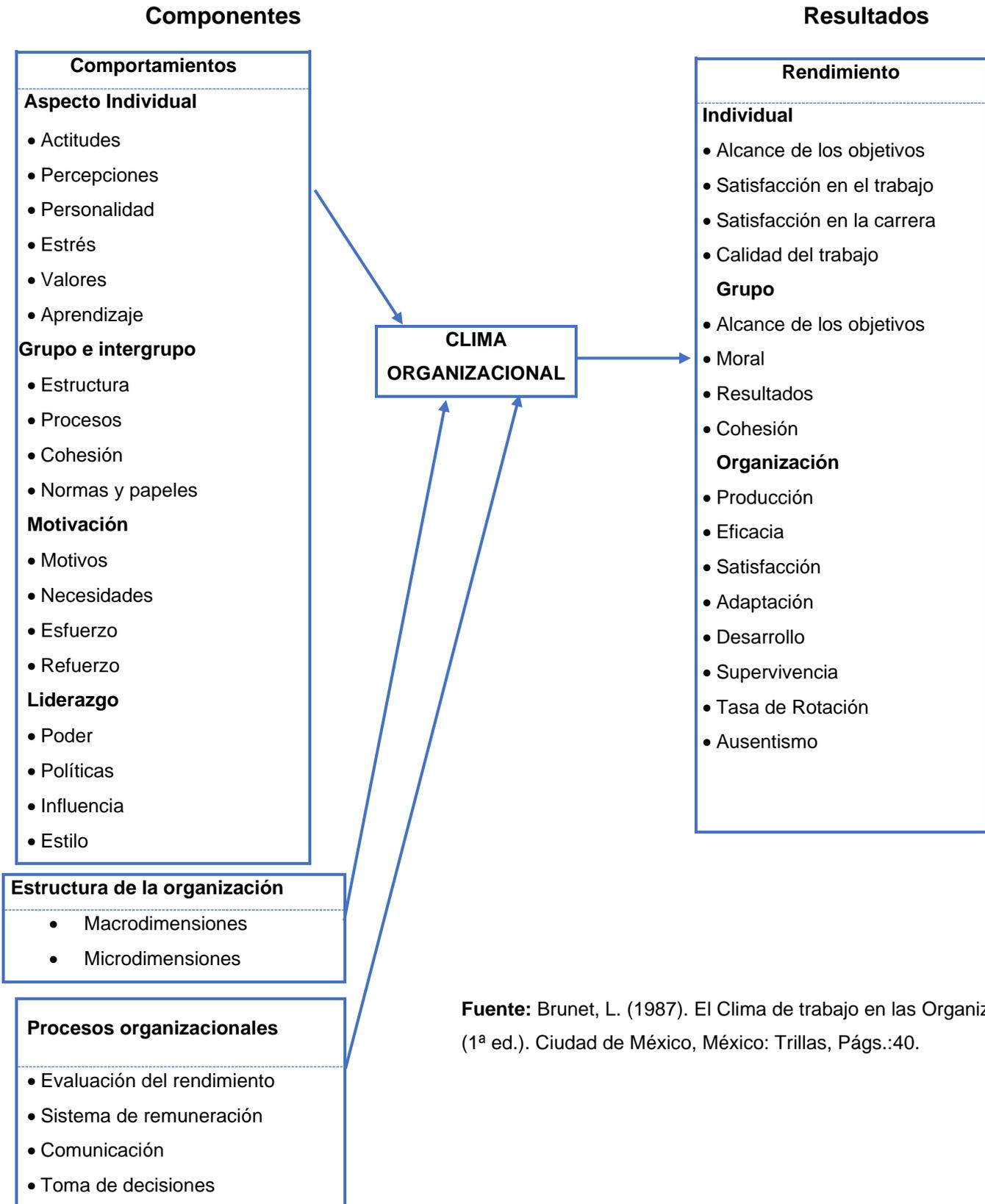
- 1) Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- 2) Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

---

<sup>21</sup>Ibidem, Pág.:196.

- 3) **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
- 4) **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
- 5) **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
- 6) **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- 7) **Estándares:** Es la percepción de los miembros de la empresa acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).
- 8) **Conflictos:** Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9) **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.

**Figura 1**



**Fuente:** Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Trillas, Págs.:40.

### 5.1.7 Instrumentos de medición del Clima Organizacional:

- **Cuestionario de Clima Organizacional (Organizational Climate Questionnaire) de Litwin y Stringer (1968):** Estos autores, desarrollaron un cuestionario que tiene por objetivo, identificar las percepciones de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. El cuestionario mide nueve dimensiones, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad. Además, consta de 50 ítems, con escalas de rango que van desde “completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo”.<sup>22</sup> (Pasini, 2013).
- **Team Climate Inventory:** Anderson y West argumentaron que las innovaciones realizadas por un equipo a menudo son el resultado que un conjunto de actividades que se caracterizan por los siguientes elementos: visión, seguridad en la participación, orientación a las tareas, apoyo. Se utiliza para evaluar la naturaleza multifacética del clima de equipo para la innovación, permitiendo la descripción, el diagnóstico y las medidas correctivas para mejorar el equipo, el clima y el rendimiento con el objetivo de conseguir equipos innovadores. La versión extensa está compuesta por 38 ítems. En la versión breve consta de 14 ítems que se valoran mediante respuestas tipo Likert y van desde 1(muy en desacuerdo) a 5(muy de acuerdo)<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Pasini, S. (2013). Clima Organizacional, su aplicación en empresas del Uruguay. Tesis para optar el título de Licenciado en administración-contador. Universidad de la República (Udelar), Uruguay, Pág.:28. Recuperado de: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/698/1/M-CD4536.pdf>

<sup>23</sup>Boada J. (2011). Team Climate Inventory versión breve en español (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas por Anderson y West (1996). Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/3887.pdf>

## **5.2 Satisfacción Laboral:**

### **5.2.1 Definición de Actitud:**

Hellriegel (2009) define que las actitudes son sentimientos, creencias y tendencias conductuales acerca de personas, grupos, ideas, cuestiones u objetos específicos”. Además, las actitudes son importantes porque son estables al paso del tiempo e influyen en el comportamiento del individuo<sup>24</sup>.

### **5.2.2 Definición de Satisfacción Laboral:**

Newstrom (2007) define la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Así mismo, es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado hacia algo<sup>25</sup>.

### **5.2.3 Enfoques de Satisfacción Laboral:**

Spector (2002) sostiene que la satisfacción laboral se ha abordado desde dos enfoques<sup>26</sup>:

- **Enfoque general:** la satisfacción laboral se concibe como una percepción única y general hacia su empleo.

---

<sup>24</sup>Hellriegel, D. (2009). Comportamiento Organizacional (12ª ed.). Ciudad de México: Cengage Learning, Pág.:51.

<sup>25</sup>Newstrom, W. John. Comportamiento Humano en el Trabajo, Décimo Tercera edición, 2007, Mc Graw Hill, Pág.:218

<sup>26</sup>Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y práctica (1ª ed.). Ciudad de México, México: El Manual Moderno, Pág.:200.

- **Enfoque alternativo o facetas:** se refiere a los diferentes aspectos que componen el empleo, como la remuneración, oportunidades de obtener ascensos, prestaciones, supervisión, compañeros de trabajo, comunicación, condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo mismo. Este enfoque permite obtener una perspectiva completa de la satisfacción laboral. Generalmente, la persona posee diferentes niveles de satisfacción con las diversas facetas.

#### **5.2.4 Dimensiones de la Satisfacción Laboral:**

De acuerdo con Warr, Cook y Wall (1979) citado por Mansilla (2018) señalan las siguientes dimensiones de satisfacción laboral:<sup>27</sup>

1. Satisfacción extrínseca: Se refiere a aspectos como la organización del trabajo, el horario, la remuneración, condiciones físicas del trabajo, etc.
2. Satisfacción intrínseca: Aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.

---

<sup>27</sup>Mansilla, F. (2018). Escala general de satisfacción laboral. Recuperado de:<https://www.psicologia-online.com/escala-general-de-satisfaccion-laboral-1557.html>

### 5.2.5 Instrumentos de medición de la Satisfacción Laboral:

➤ **Escala general de satisfacción laboral (Overall Job Satisfaction Scale) de Warr, Cook y Wall (1979):**

Basada en la teoría de Herzberg, aborda tanto los aspectos intrínsecos como los aspectos extrínsecos de las condiciones de trabajo y está formada por dos subescalas<sup>28</sup>:

1. subescala de factores intrínsecos: está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12,14).
2. subescala de factores extrínsecos: constituida por ocho ítems (números 1, 3, 5, 7,9, 11,13 y 15).

Los encuestados han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho. En esta escala los posicionamientos del encuestado en cada uno de los quince ítems.

---

<sup>28</sup>Pérez, J. (1995). NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). España.199,1-6.Recuperado de:[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)

## 5.2.6 Instrumentos de medición de las condiciones de trabajo:

- ❖ **Luxómetro:** Instrumento de medición que indica la intensidad luminosa en los espacios de trabajo, contiene una célula fotoeléctrica que capta la luz y la convierte en impulsos eléctricos, los cuales son interpretados y representada en un display o aguja. Su unidad de medida es el (Lux)<sup>29</sup>.
  
- ❖ **Medidor de Estrés Térmico:** Se emplea sobre todo para la valoración de los puestos de trabajo. Estos medidores detectan la temperatura y la clasifican con respecto a la humedad. Este índice se compone de tres parámetros: temperatura de globo (TG), temperatura húmeda natural (THN) y temperatura seca del aire (TA)<sup>30</sup>.
  
- ❖ **Sonómetro:** Instrumento de medición que se utiliza para medir los niveles de presión sonora, de los que depende la amplitud (A), por tanto, la intensidad acústica, percepción y sonoridad. Su función es medir el nivel de ruido en un determinado lugar y en un momento dado. Su unidad de medida es el decibelio (dB)<sup>31</sup>.
  
- ❖ **Estrés Térmico:** corresponde a la carga neta de calor a la que los trabajadores están expuestos y que resulta de la contribución combinada de las condiciones ambientales del lugar donde trabajan, la actividad física que realizan y las características de la ropa que llevan<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup>Luxómetro. (s.f.). En EcuRed. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Lux%C3%B3metro>

<sup>30</sup>Medidor de estrés térmico. (s.f.). Recuperado de: [https://www.pce-instruments.com/espanol/instrumento-medida/medidor/medidor-de-estres-termico-kat\\_70089.htm](https://www.pce-instruments.com/espanol/instrumento-medida/medidor/medidor-de-estres-termico-kat_70089.htm)

<sup>31</sup>Sonómetro. (s.f.). En EcuRed. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Son%C3%B3metro>

<sup>32</sup>NTP922. Estrés térmico y sobrecarga térmica: evaluación de los riesgos(I). (España,2011) Recuperado de: <https://www.insst.es/documents/94886/328579/922w.pdf/86188d2e-7e81-44a5-a9bc-28eb33cb1c08>

### 5.2.7 Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral:

Brunet (1987) afirma que el Clima Organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo<sup>33</sup>. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

### 5.2.8 Diferencias entre clima organizacional y satisfacción laboral:

**Tabla 1**

| <b>Clima Organizacional</b>  | <b>Satisfacción Laboral</b>   |
|--|---|
| El nivel de la abstracción utilizada. El clima organizacional se basa sobre macro-percepciones del ambiente de trabajo <sup>34</sup> .         | La satisfacción se basa sobre micro-percepciones.                   |
| El nivel afectivo implicado. La medida del clima es una descripción.   | La medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva. |
| El nivel de análisis implicado. En el clima organizacional, es la organización, en tanto que entidad, la que constituye la unidad de análisis. | En la satisfacción, es el individuo como tal.                       |

<sup>33</sup>Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Trillas, Pág.:79.

<sup>34</sup>Ibidem, Pág.:81.

### 5.2.9 Indicadores de un mal clima organizacional y su efecto en los niveles de satisfacción Laboral:

✚ **Rotación de personal:** Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella<sup>35</sup>. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Si la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización.

✚ **Ausentismo:** Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo<sup>36</sup>. Es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

---

<sup>35</sup>Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana. Págs.:188,190.

<sup>36</sup>Ibidem, Pág.:203.

- ✚ **Quejas:** Dessler (1996) hace referencia a cualquier factor referente a salarios, horas o condiciones de empleo que se utiliza para acusar a la empresa. Los casos de disciplina y otros problemas de antigüedad (incluyendo las promociones, transferencias y despidos)<sup>37</sup>.
- ✚ **Quejas externas (clientes):** Son manifestaciones o declaración e insatisfacción de un cliente al percibir que sus expectativas no han sido satisfechas<sup>38</sup>. Con el deterioro que se produce dentro de la empresa se empieza a recibir quejas de los clientes, principalmente por la disminución en la calidad. Estas quejas externas son un buen termómetro para medir la insatisfacción de las distintas secciones<sup>39</sup>.
- ✚ **Stress:** Para Chiavenato (2009) son síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión, provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga ansiedad, angustia, lo que perjudica sobre su desempeño y, sobre todo, su salud<sup>40</sup>.

---

<sup>26</sup>Dessler, G. (1996). Administración de Personal (6ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, Pág.:571.

<sup>27</sup>Guía para la gestión de quejas y reclamaciones de los clientes. (1ª ed.). España: Asociación Española para la calidad (AEC), Pag:9.

<sup>28</sup>Fernández, R. (2011). La Productividad y el Riesgo Psicosocial o derivado de la organización del trabajo, Primera Edición, Editorial Club Universitario, Pág.:101.

<sup>40</sup>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.:378.

## **5.3 Factores que intervienen en el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral**

### **5.3.1 Motivación:**

➤ **Definición:**

Para Chiavenato (2009) el proceso de motivación comienza con una carencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo y está compuesto por tres dimensiones independientes que interactúan entre sí, son el punto de partida de las teorías de la motivación<sup>41</sup>:

1. Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.

2. Impulsos: También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán las necesidades y reducirán la tensión.

3. Incentivos: Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

---

<sup>41</sup>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.:237.

➤ **Teorías de la motivación:**

✚ **Teoría de la jerarquía de las necesidades, según Maslow:**

De acuerdo Maslow las necesidades humanas se clasifican en orden. Las fisiológicas y de seguridad se encuentran en orden inferior, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo, condiciones de trabajo) y las de orden superior, como las sociales, aprecio y autorrealización, que el individuo satisface en su interior<sup>42</sup>.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos<sup>43</sup>:

1) Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.

2) A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son las necesidades para la conservación y supervivencia del individuo.

3) A medida que la persona va controlando sus necesidades de orden inferior por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades de orden superior.

---

<sup>42</sup>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.:241.

<sup>43</sup>Ibidem, Pág.:242.

4) No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

5) Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo más largo.

6) Parte de la premisa que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

A continuación, Chiavenato (2009) describe las necesidades mencionadas en la pirámide de Maslow<sup>44</sup>:

**1. Necesidades Fisiológicas:** También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo<sup>45</sup>.

**2. Necesidades de Seguridad:** son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

**3. Necesidades Sociales:** están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto, tales como amistad, pertenencia a grupos.

**4. Necesidades de Estima:** son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

**5. Necesidades de Autorrealización:** son las más elevadas del ser humano y lo llevan realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

---

<sup>44</sup>Chiavenato, I., Op. Cit., Pág.:241

## Figura 2

*La pirámide de las necesidades humanas de Maslow.*



**Fuente:** Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.:243.

## Teoría de los factores de Herzberg:

Herzberg (citado por Chiavenato, 2009) plantea en su teoría de dos factores: “la motivación de las personas depende de dos factores íntimamente relacionados”:<sup>46</sup>

1. Los factores higiénicos: Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona los factores de insatisfacción. Están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. Los llamados factores de insatisfacción incluyen: salario percibido, prestaciones sociales percibidas, condiciones físicas de trabajo y comodidad, políticas de la organización.

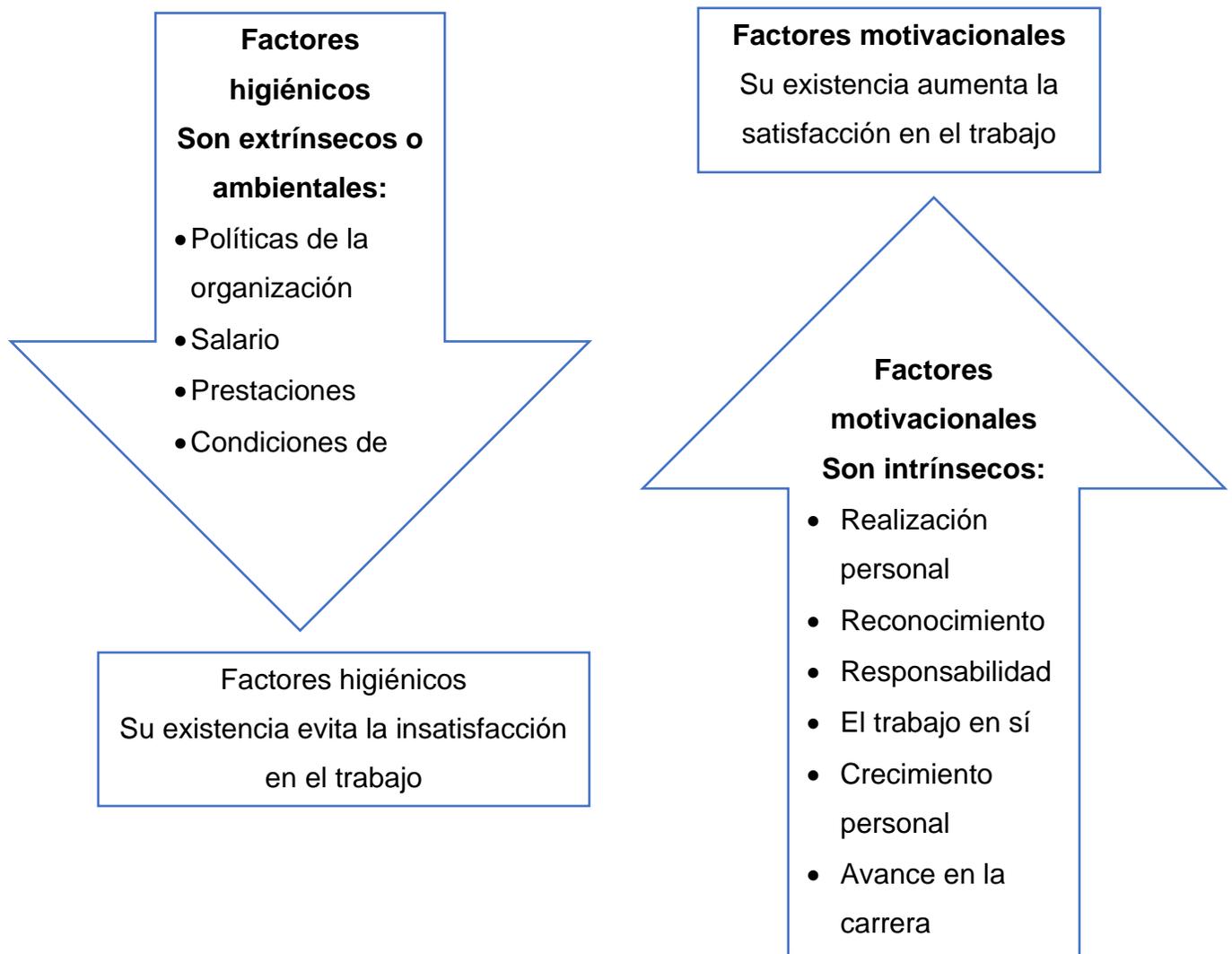
2. Los factores motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Los factores de satisfacción son: uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, autoevaluación del desempeño. Están relacionados con las necesidades secundarias.

---

<sup>46</sup>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.:245.

**Figura 3**

*El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.*



**Fuente:** Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.:245.

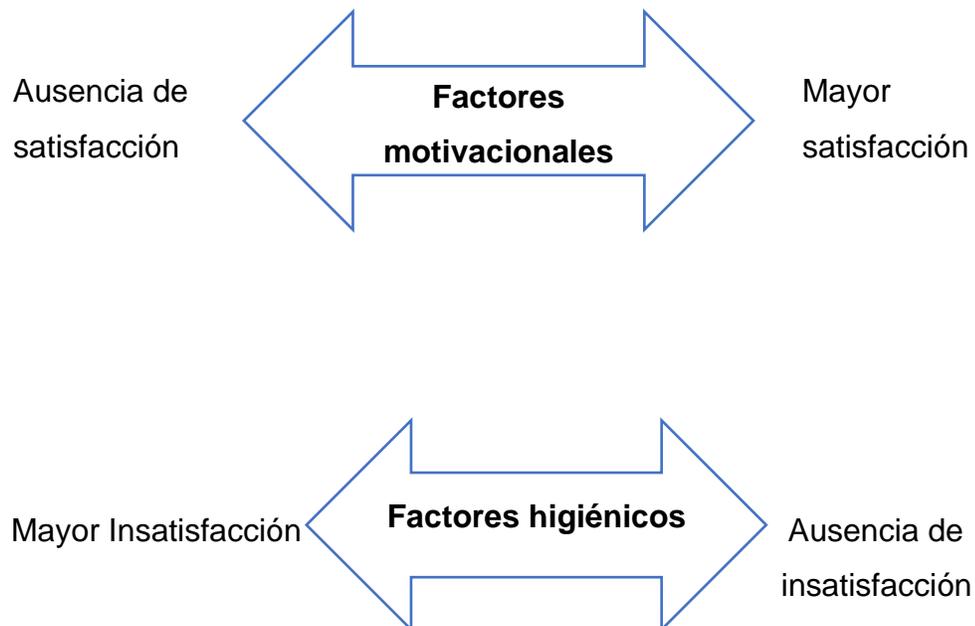
Herzberg llegó a la conclusión de que “los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, si no la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, si no la ausencia de insatisfacción”. Cada uno de los dos factores tienen una dimensión propia, como se muestra en la figura. (Chiavenato,2009, p.246).

#### Figura 4

*Los factores que producen satisfacción o insatisfacción*

**Cuando son precarios**

**Cuando son excelentes**



**Fuente:** Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.:246.

### 5.3.2 Cultura Organizacional:

➤ **Definición:**

El concepto de cultura organizativa se emplea principalmente para definir al conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad (el día a día) de una organización o empresa<sup>47</sup>. Todos los agentes implicados, directivos y trabajadores, condicionan el tipo de cultura que influyen en ella, si bien su incidencia está directamente relacionada con el poder y el status jerárquico y funcional de las personas.

➤ **Características de la cultura organizacional:**

**1.Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias<sup>48</sup>.

**2.Normas:** Patrones de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

**3.Valores dominantes:** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

**4.Filosofía:** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados y clientes.

---

<sup>47</sup>Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos (1ªed.). Barcelona, España: UOC, Pág.: 47.

<sup>48</sup>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.126.

**5.Reglas:** Guías establecidas que se refieren al comportamiento de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

**6.Clima organizacional:** La sensación que transmite el local de trabajo, la forma que interactúa las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

➤ **Semejanzas entre clima organizacional y cultura organizacional:**

**Tabla 2**

|   |
|---|
| A. La consistencia o el consenso se requiere para caracterizar una unidad como teniendo un clima o una cultura <sup>49</sup> .  |
| B. La creencia o las percepciones e interpretaciones individuales son elementos primarios en cada uno.  |
| C. Cada uno es histórico, permanente y resistente al cambio.  |
| D. Cada uno tiene una tendencia hacia la diferenciación con los miembros en diversas unidades de una organización más grande que demuestra sistemas distintivos de creencias. |

---

<sup>49</sup>Chiang, M. (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral (1ª ed.). Madrid, España: Comillas, Pág.:145.

➤ **Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional:**

**Tabla 3**

| <b>Clima Organizacional</b>  | <b>Cultura Organizacional</b>  |
|--|--|
| El clima existe en todas las organizaciones (por lo menos en el nivel individual).   | Muchas organizaciones no tienen ninguna cultura (las normas fuertes pueden estar ausentes).  |
| El Clima Organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes; el Clima tiende a ser bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, agresividad, inconformismo, ausentismo <sup>50</sup> . | Es una fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros <sup>51</sup> . |
| Está determinado por las características, las conductas, las aptitudes, expectativas, basado en la percepción del individuo <sup>52</sup> .  | Son creencias, supuestos, valores y normas que comparten los miembros de una organización.   |

**Fuente:** Detallada en el pie de página.

<sup>50</sup>Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, Novena edición, 2011, Mc Graw Hill, Pág.:74

<sup>51</sup>Newstrom, W. John. Comportamiento Humano en el Trabajo, Décimo Tercera edición, 2007, Mc Graw Hill, Pág.:92

<sup>52</sup> Brunet Luc. El Clima de trabajo en las Organizaciones, Primera Edición, 1987 Editorial Trillas, Pág.:13.

### 5.3.3 Comunicación:

➤ **Definición:**

La comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes.<sup>53</sup>

➤ **Tipos de comunicación formal:**

- ❖ **Comunicación ascendente:** son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los niveles más altos de la jerarquía organizacional<sup>54</sup>.
- ❖ **Comunicación descendente:** son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.
- ❖ **Comunicación horizontal:** son el intercambio lateral o diagonal entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización.

---

<sup>53</sup>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Págs.:308,321.

<sup>54</sup>Ibidem, Págs.:321,322.

➤ **Relación entre Clima Organizacional y Comunicación:**

Cuando el Clima de la organización no permite o no facilita otras formas de comunicación. Las empresas que tienen climas cerrados no tienen generalmente más que una fuente de comunicación de tipo descendente la cual podría calificarse de “monólogo gerencial”.

Cuando todos los medios de comunicación ascendentes (subordinado-superior) están bloqueados, surgen inmediatamente vías colaterales que se desarrollan y que pueden tomar la forma de rumores, de actos delictivos, de huelgas, de quejas y de militancia sindical. Es claro que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a toda otra forma de comunicación<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup>Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Trillas, Pág.:75.

### 5.3.4 Liderazgo:

➤ **Definición:**

Según Hellriegel (2009) el liderazgo, es un proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de forma que influya en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros<sup>56</sup>.

➤ **Enfoques conductuales del estilo de liderazgo:**

- ✓ **Líderes positivos y negativos:** El liderazgo positivo suele provocar una mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajo. Si lo que se acentúan son las amenazas, temor, dureza y castigos, el líder aplica un liderazgo negativo<sup>57</sup>.
- ✓ **Líderes autocráticos:** centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, de los que espera que hagan lo que les dice y no piensen por sí mismos. Los líderes asumen plena autoridad y responsabilidad.
- ✓ **Líderes consultivos:** se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejos recibidos.

---

<sup>56</sup>Hellriegel, D. (2009). Comportamiento Organizacional (12ª ed.). Ciudad de México: Cengage Learning, Pág.:262.

<sup>47</sup>Newstrom, J. (2013). Comportamiento Humano en el Trabajo (13ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Págs.:174,175,176.

- ✓ **Líderes participativos:** descentralizan la autoridad de manera más clara. Las decisiones participativas no son unilaterales, se informa a los empleados de las condiciones que afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y actuar. El líder y el grupo actúan como una unidad social.
  
- ❖ **Grid Gerencial:** Conocido como malla gerencial desarrollado por Blake y Mouton, es un modelo de liderazgo que identifica el grado en que un gerente o líder se centra en los resultados o en las personas, dándole prioridad a las necesidades de las personas<sup>58</sup>.  
 Generando así cinco estilos de liderazgo<sup>59</sup>:
  - 1)Indiferente (1,1):** este líder, no tiene preocupación alguna porque la organización alcance objetivos, tampoco le preocupan las expectativas de su personal.
  - 2)Complaciente o club social (1,9):** centra su preocupación en las personas que forman su equipo, intentando satisfacer todas sus necesidades y expectativas. La tarea a ejecutar se encuentra en un segundo orden de importancia.
  - 3)Dictatorial o conocido como produce o muere (9,1):**su prioridad es conseguir que la tarea se lleve a cabo y las necesidades de las personas, muy por debajo de la necesidad de terminar la tarea.
  - 4)Punto medio o algo corriente (5,5):** tiene una visión equilibrada, también es verdad que no siente excesiva preocupación por la tarea, ni por las personas de su equipo.
  - 5)Ideal creador de equipos (9,9):** fomenta el trabajo en equipo, su preocupación por las personas y la tarea está equilibrada.

---

<sup>58</sup>Sy, H.(s.f.). Grid Gerencial de Blake y Mouton: elementos y estilos. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/>

<sup>59</sup>Sánchez, J.(s.f.). Teorías del liderazgo III-Modelo del grid gerencial. Recuperado de: <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>.

#### 5.4 Evaluación del Rendimiento:

El clima organizacional juega un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa<sup>60</sup>. La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, sus aptitudes para la buena ejecución de su trabajo. Esta evaluación se lleva a cabo frecuentemente tras la entrevista entre el superior y su subordinado y se basa generalmente en observaciones de rendimiento de este último en función de criterios establecidos por un formulario.

Los objetivos específicos para evaluar el rendimiento son:

- ❖ **Objetivos administrativos:** Se relacionan con la administración de salarios, las promociones y los cambios, las contrataciones, los despidos, el rendimiento directamente observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales de su empleo.
- ❖ **Objetivos de desarrollo personal:** Mejorar la comunicación entre los superiores jerárquicos y sus subordinados y llegar a una mejor comprensión de los objetivos mutuos de trabajo.

Cuando el responsable o especialista de personal trate de implementar un programa de evaluación del rendimiento, debe identificar el clima de la organización; esto le permitirá ver las posibilidades verdaderas de éxito de su programa.

---

<sup>60</sup> Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Trillas, Pág.:63.

### **5.5 Definición de competencias laborales:**

Son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los trabajadores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización. Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa. Permiten identificar las necesidades de capacitación dentro de la organización, con la finalidad de obtener los perfiles de cargos deseados, contribuyendo, de esta manera, a la competitividad y productividad de los colaboradores<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup>Molina, A. (6 de octubre,2015). Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización? Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>

## 5.6 Definiciones farmacológicas:

- ❖ **Aceites esenciales:** Son extractos de hojas, flores, corteza de árboles, semillas, raíces o cáscaras de frutos específicos, que se aplican para tratamiento o masajes en personas bajo estrés y tensión muscular. (Ley 774.Gaceta,2012).
- ❖ **Cápsulas:** Son pequeños contenedores o envases de material soluble generalmente fabricados a base de gelatina en cuyo interior se encuentra la dosis del medicamento que se administrará vía oral<sup>62</sup>.
- ❖ **Cremas:** Es un preparado semisólido para el tratamiento tópico. Las cremas contienen de un 60 a 80% de agua, para formar un líquido espeso y homogéneo<sup>63</sup>.
- ❖ **Fitoterapia:** Es el estudio y aplicación de plantas medicinales que tienen diferentes propiedades, para el tratamiento, curación y prevención de enfermedades en el ser humano. Incluye la identificación, métodos de extracción y las aplicaciones de los principios activos de los diversos vegetales. (Ley 774.Gaceta,2012).
- ❖ **Jarabes:** Son líquidos de consistencia viscosa que por lo general contienen soluciones concentradas de azúcares como la sacarosa, en agua, o en otro líquido. Los líquidos que habitualmente integran el jarabe son el agua destilada, soluciones, extractivas, zumos y además se añaden ingredientes naturales o químicos con propiedades curativas<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup>Cápsulas(medicina). (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1psula\\_\(medicina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1psula_(medicina))

<sup>63</sup>Crema(farmacia). (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Crema\\_\(farmacia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Crema_(farmacia))

<sup>64</sup>Jarabe. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Jarabe>

- ❖ **Maceración:** Proceso mediante el cual se extraen los compuestos químicos de un producto en estado sólido, ya que estos poseen solubilidad al sumergirlo en un líquido que se utiliza como agente para extracción, como, por ejemplo, agua, alcohol, vino, durante un período determinado. Existen técnicas de macerado en frío y en calor<sup>65</sup>.
  
- ❖ **Medicina natural:** Es la práctica terapéutica que pretende conseguir alivio o curación de las enfermedades por medio de los productos provenientes de la naturaleza. Utiliza, principalmente, productos vegetales y minerales, los cuales, bien usados directamente o mediante preparación previa, en uso tópico o por ingestión, permiten suministrar al organismo sustancias útiles en el tratamiento de las enfermedades<sup>66</sup>.
  
- ❖ **Natura-Ortopática:** Rama de la medicina que trata de la aplicación correcta del medicamento o remedio natural ante los diferentes padecimientos de los seres humanos, atiende las causas más que los síntomas de las dolencias, apropiando conocimientos y elementos de Medicina convencional a la Medicina Natural<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup>Frumen. (s.f.) ¿Qué es macerar? Recuperado de: <https://www.frumen.com/que-es-macerar/>

<sup>66</sup>Hervias, R.(s.f.). La medicina natural y su demanda. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos34/medicina-natural/medicina-natural.shtml>

<sup>67</sup>Gaceta, L. (2012). Ley de medicina natural, terapias complementarias y productos naturales en Nicaragua. Gaceta. Recuperado de: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/>

- ❖ **Nutraceutico:** Son productos de origen natural con propiedades biológicas activas, beneficiosas para la salud, nutrir al organismo y con capacidad preventiva y/o terapéutica definida<sup>68</sup>.
  
- ❖ **Pomadas o ungüentos:** Son preparados semisólidos para la aplicación externa, cuya consistencia blanda y aceitosa permite que se puedan untar fácilmente a la piel y mucosas. Consta de los principios activos y de una base que puede ser de cuatro tipos: oleosa, absorbente, hidrosoluble y emulsiva. Para su preparación se incorporan los principios activos a la base, mezclando mecánicamente, bien directamente o previa fusión según los casos<sup>69</sup>.
  
- ❖ **Suplementos naturales:** son de origen mineral, vegetal o animal que tras un breve procesado se mantienen igual que como fueron diseñados por la naturaleza. Los suplementos de origen natural, mediante un proceso de laboratorio se extraen de fuentes minerales, vegetales o animales<sup>70</sup>.
  
- ❖ **Té:** Es la infusión de las hojas y brotes de las plantas del té (*Camellia sinensis*) en agua caliente. Su sabor es fresco, ligeramente amargo y astringente; este gusto es agradable para mucha gente<sup>71</sup>.

---

<sup>68</sup>Nutraceuticos, suplementos dietéticos y alimentos funcionales. (s.f.) Recuperado de: <https://www.nuevaestetica.com/noticia/nutraceuticos-suplementos-dieteticos-y-alimentos-funcionales>

<sup>69</sup>Pomada. (s.f.). En EcuRed Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Pomada>

<sup>70</sup>García, M.(s.f.). Tipos de suplementos: no todos son iguales. Recuperado de: <https://www.misohinutricion.com/blog/tipos-de-suplementos/>

<sup>71</sup>Té. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9>

- ❖ **Terapias complementarias:** Son alternativas que pueden desempeñar alguna función en un programa de tratamiento integral diseñado por usted y el profesional de salud que lo atiende<sup>72</sup>.
  
- ❖ **Tinturas:** También llamada tintura madre, de una planta que se obtiene después de dejar macerar la parte más aprovechable de la planta durante días en alcohol y agua. Después de varios días de maceración, se cuela la mezcla y se obtiene la tintura con todo el principio activo de la planta en estado puro y alta concentración, y todas sus propiedades naturales listas para consumir<sup>73</sup>.
  
- ❖ **Vademécum Natural o Farmacopea Natural:** Compendio que contiene descripciones, recetas, actividad, estándares de pureza y dosificación de plantas medicinales, animales o minerales, de las que se utilizan sus principios activos, con todas sus sustancias acompañantes. Se trata de preparados terapéuticos con sustancias naturales que se han utilizado en todo el mundo para la curación de trastornos diversos<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup>Bueno, K.(s.f.). Terapias alternativas y complementarias. Recuperado de: <https://es.calameo.com/books/0050727007cc641e4b725>

<sup>73</sup>Revista El herbolario.com. (s.f.). Tintura de plantas medicinales. Recuperado de: <http://elherbolario.com/plantas-medicinales/item/975-tinturas-de-plantas-medicinales>

<sup>74</sup>Gaceta, L. (2012). Ley de medicina natural, terapias complementarias y productos naturales en Nicaragua. Gaceta. Recuperado de: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/>

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 Tipo de Investigación

- De acuerdo con el diseño de investigación: se considera no experimental transversal, dado que las variables no son manipuladas, se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien la realiza, es decir, la situación existe en el momento actual, al igual que sus efectos. Además, se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.
- De acuerdo con la naturaleza de los objetivos: corresponde a una investigación aplicada puesto que, tiene por objetivo resolver un determinado problema, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación.
- Según el nivel de profundidad: en primera fase una investigación exploratoria, como segunda fase una investigación descriptiva ya que se persiguió describir las características, formas de conducta y actitudes del universo de investigación.
- De acuerdo con el nivel de investigación: el estudio realizado es una investigación de campo, porque la información se obtuvo en el área de la empresa a través de los trabajadores del departamento de producción y administración, así como a los directivos.
- Enfoque de la investigación: se cataloga como un enfoque de tipo mixta puesto que se utilizaron técnicas e instrumentos de recopilación tanto cuantitativos como cualitativos y de esta manera, se respondió a la problemática y se cumplieron los objetivos de investigación.

## **6.2 Población:**

La población está conformada por quince (15) trabajadores, los cuales, se encuentran distribuidos en el área de producción y el área administrativa de la Empresa M. Verde 100% Natural.

## **6.3 Muestra:**

Dado que la población es menor a cincuenta, se determinó que la muestra es igual a la población de estudio, por tanto, el muestreo es no probabilístico por conveniencia.

## 6.4 Técnicas e Instrumentos de recopilación de información

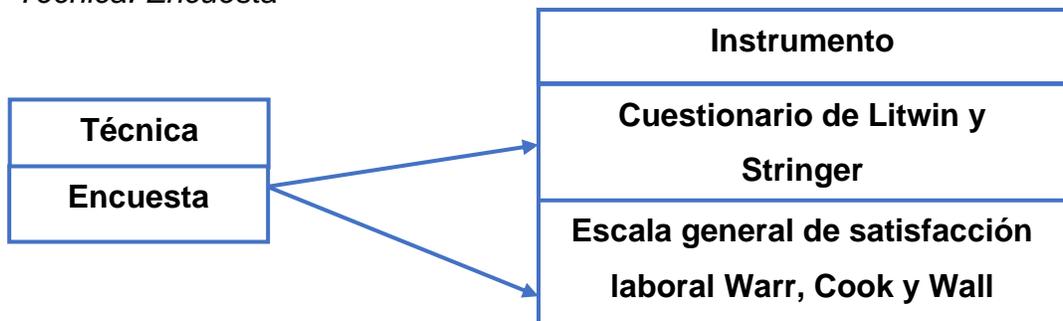
### 1) Encuesta:

Se realizó la técnica de Encuesta utilizando como instrumento de recolección dos cuestionarios, con el propósito de obtener información necesaria, que permita evaluar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa. Se empleó el cuestionario de Litwin y Stringer, y la escala general de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall. La característica que tuvieron los cuestionarios de la encuesta ha sido de preguntas cerradas, de esta forma, los trabajadores escogieron una de las opciones y resultó más sencillo el análisis cuantitativo de los datos obtenidos.

Para Hernández (2014), el cuestionario consiste en un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Deben ser congruentes con el planteamiento del problema y la hipótesis<sup>75</sup>.

**Figura 5**

*Técnica: Encuesta*



**Fuente:** Elaboración propia.

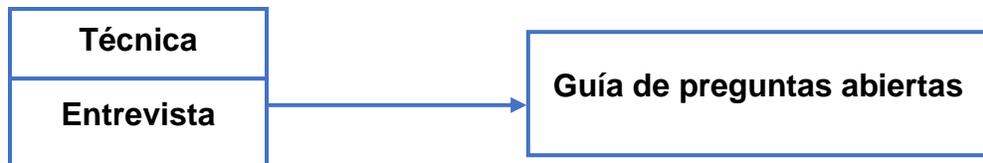
<sup>75</sup>Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana, Pág.:213.

## 2) Entrevista:

Se utilizó como instrumento una guía de preguntas abiertas. La entrevista estuvo dirigida al Gerente, quién es dueño de la empresa y la responsable del área del Área Administrativa, la cual tiene funciones de Recursos Humanos debido a que conocía más a profundidad la problemática que enfrenta la empresa y brindó información acerca de su percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral en torno a los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural.

**Figura 6**

*Técnica: Entrevista*



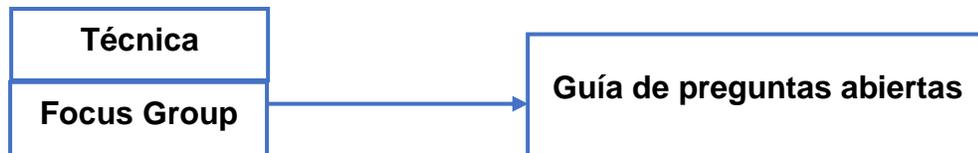
Fuente: Elaboración propia.

## 3) Focus Group:

Se utilizó como instrumento cualitativo una guía de preguntas abiertas. Se aplicó a todos los trabajadores de la Empresa, tanto del área de producción como del área administrativa en sesiones de una hora, se utilizó como herramienta de apoyo para grabación el software libre Audacity, se les ofreció refrigerio. Cabe destacar que este contacto con los participantes, permitió conocer los diferentes puntos de vista acerca de su percepción que tienen de su clima organizacional, como de su nivel de satisfacción laboral, y de esta manera se profundizó en las respuestas, por la razón, de que, en las encuestas, no es posible obtenerlas, porque su característica es que son preguntas cerradas.

**Figura 7**

*Técnica: Focus Group*



Fuente: Elaboración propia.

#### 4) Observación:

Según Méndez (2011) la observación se refiere a un “proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad, por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”<sup>76</sup>.

**Figura 8**



**Fuente:** Elaboración propia.

La técnica de observación se aplicó como verificación de campo. Se utilizó como instrumento un check list.

Para verificar los ítems del check list se emplearon los siguientes instrumentos de medición:

- **Sonómetro:** Con este instrumento se realizó la medición de los niveles de ruido al que están expuestos los trabajadores en las diferentes áreas de la Empresa durante la realización de sus tareas, posteriormente se procedió a calcular el nivel sonoro ponderado en A de las diferentes tareas y el nivel de exposición diario equivalente y finalmente, se verificó si cumple con el nivel de exposición equivalente durante las ocho horas de trabajo, establecido por la ley general de higiene y seguridad del trabajo.
  
- **Luxómetro:** Este instrumento proporcionó los niveles de iluminación en las áreas de trabajo, a continuación, se realizaron los respectivos cálculos, se verificó si cada área cumple con los parámetros de niveles de iluminación, que establece la ley general de higiene y seguridad del trabajo.

---

<sup>76</sup>Méndez, C. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Cuarta Edición, Editorial Limusa, Pág.:238.

- **Medidor de Estrés Térmico:** Haciendo uso de este instrumento se determinó el índice de estrés térmico o llamado también índice de temperatura de globo y bulbo húmedo, se realizaron los respectivos cálculos y de esta manera, se verificó si los trabajadores están expuestos a estrés térmico en el área de trabajo, de acuerdo con lo establecido en la ley general de higiene y seguridad del trabajo.

### **5) Técnica estadística para el procesamiento de la información:**

Una herramienta que permitió el procesamiento de los datos obtenidos de ambos cuestionarios anteriormente mencionados, es el software IBM SPSS STATISTICS versión 25.

## **6.5 Fuentes de Investigación**

### **6.5.1 Fuentes Primarias:**

La fuente de información primaria se obtuvo del personal administrativo y trabajadores de la empresa M. Verde 100% Natural.

### **6.5.2 Fuentes Secundarias:**

La fuente de información secundaria se obtuvo mediante libros, tesis monográficas relacionadas con el tema de investigación y documentación de la empresa.

## 7. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

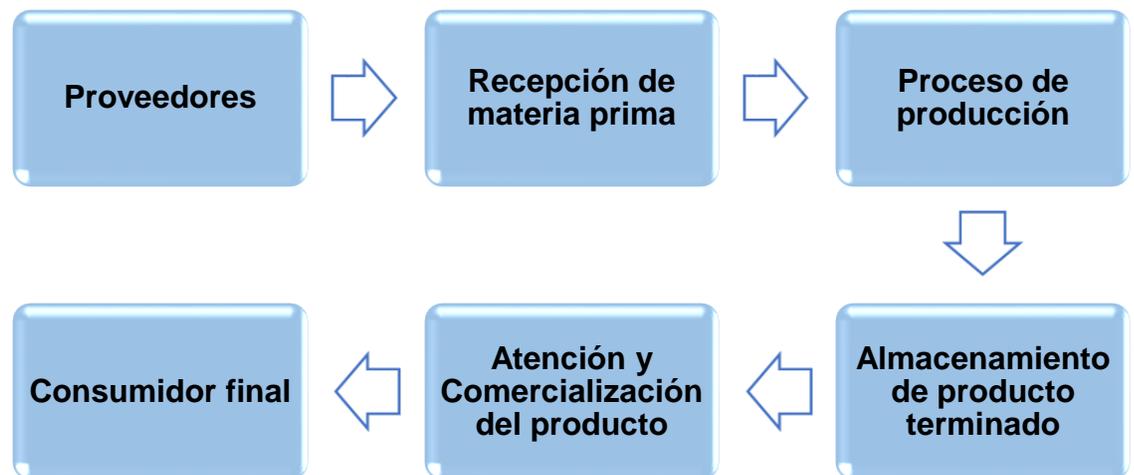
La Empresa M. Verde 100% Natural pertenece al sector salud, elabora y comercializa productos de medicina natural, consta de dos departamentos: administrativos y de producción, a su vez, la misma se divide en dos unidades: sólidos y líquidos/semi-líquidos.

Actualmente, cuenta con 15 trabajadores que se distribuyen en ambos departamentos y laboran de lunes a sábado en horarios de trabajo, los cuales, son turnos fijos, los puestos de trabajo son por planilla, tienen un sistema de pago fijo, incluido el área de producción, que no está sujeto al pago por rendimiento, en el área de ventas, existe un salario básico, más comisiones.

A continuación, se presenta el flujo del proceso de trabajo que se lleva a cabo en dicha Empresa:

**Figura 9**

*Flujo del proceso de trabajo.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en el proceso de trabajo de la Empresa M. Verde 100% Natural.

## **7.1 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa M. Verde 100% Natural.**

### **Misión:**

- Asegurarse una efectiva entrega de productos a nuestros clientes, por medio de un equipo de trabajo capacitado, con un trato personalizado, con calidad y eficacia, contribuyendo al bienestar social y económico de nuestra gente.

### **Visión:**

- Ser reconocidos como una Empresa consolidada en la elaboración y distribución de productos de Medicina Natural.
- Los estándares de control de calidad y seguridad laboral internacionales parte funcional de nuestra Empresa.
- Que nuestros productos sean reconocidos por su Calidad, Eficiencia y Costo Económico.

### **Objetivos:**

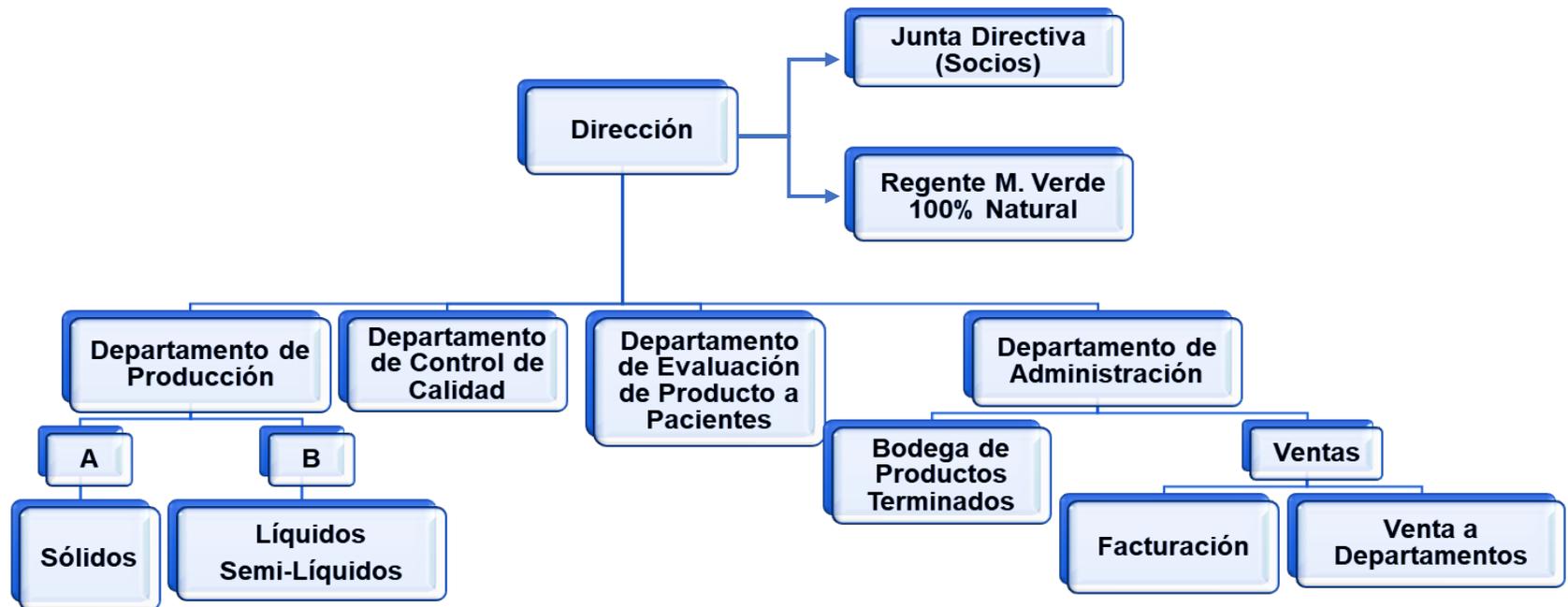
- Elaborar productos de alta calidad de origen natural de efectos Fitoterapéuticos, como suplementos nutraceúticos, siendo alternativa de solución a las enfermedades de la población e incrementar la demanda de estos de manera que permita obtener utilidades en la Empresa.

**Fuente:** Documentación proporcionada por la Empresa M. Verde 100% Natural.

## 7.2 Organigrama de la Empresa M. Verde 100% Natural:

Figura 10

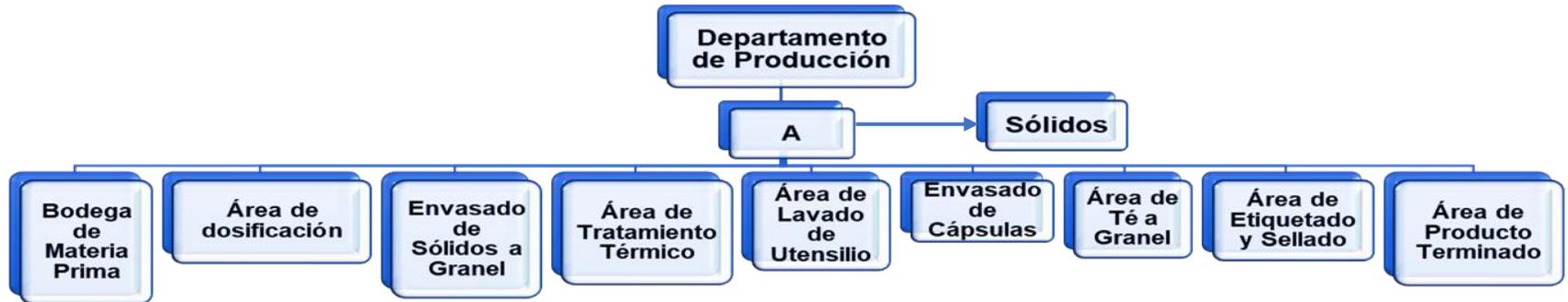
Organigrama.



Fuente: Basado en el organigrama actual de la Empresa M. Verde 100% Natural.

**Figura 11**

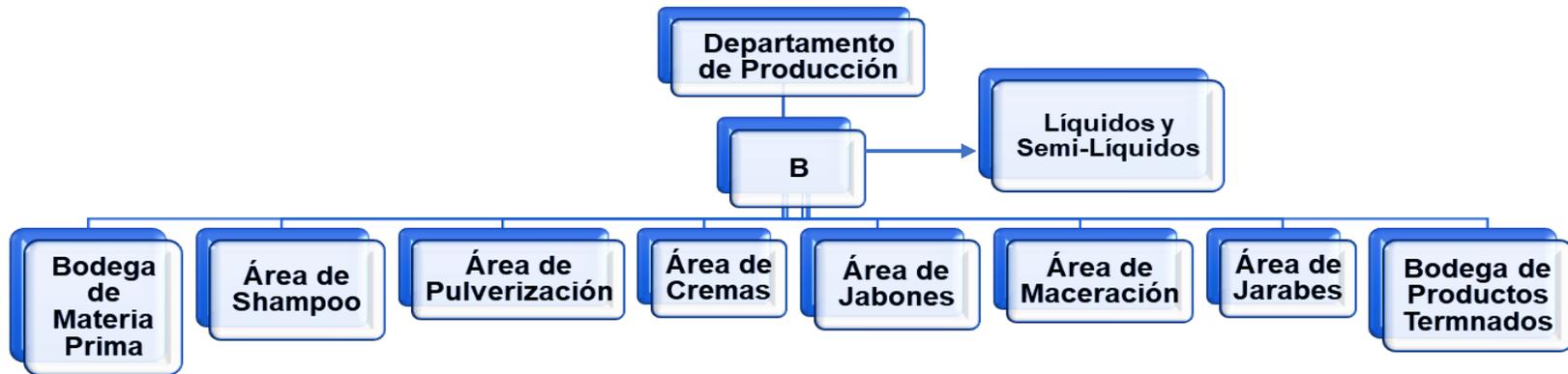
*Organigrama del departamento de producción, unidad A: sólidos.*



**Fuente:** Basado en el organigrama actual de la Empresa M. Verde 100% Natural.

**Figura 12**

*Organigrama del departamento de producción, unidad B: líquidos y semi-líquidos.*



**Fuente:** Basado en el organigrama actual de la Empresa M. Verde 100% Natural.

## **8. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL.**

Se obtuvo un coeficiente de fiabilidad de alfa de Cronbach<sup>77</sup> de 0.878, al utilizar los cuestionarios: clima organizacional de Litwin y Stringer, y el de escala general de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall.

### **8.1 TRIANGULACIÓN:**

- Con el propósito de realizar un análisis profundo en cada uno de los aspectos que engloban el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa, por medio de la técnica de triangulación, se presentaron los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos: Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, Escala general de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, Focus Group dirigidos al personal que labora en ambos departamentos: producción y administrativos, Entrevistas al Gerente/dueño de la Empresa y Responsable de Administración (realiza funciones de recursos humanos y contabilidad) y Check list.

---

<sup>77</sup>Ver anexos

### 8.1.1 TRIANGULACIÓN ENTRE CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, FOCUS GROUP, ENTREVISTAS Y CHECK LIST.

**Tabla 4**

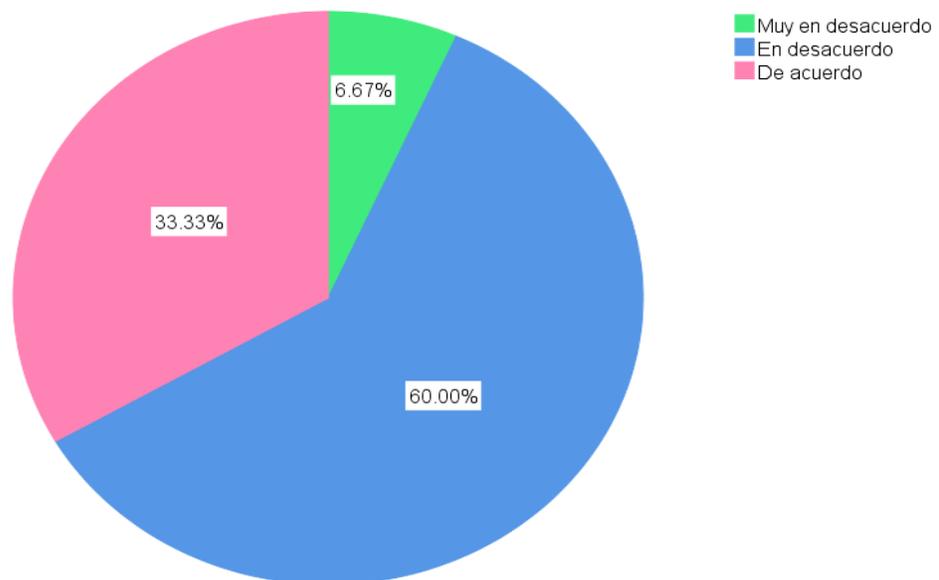
*Estructura: La productividad se ve afectada por falta de organización y planificación.*

|                   | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1          | 6.7        |
| En desacuerdo     | 9          | 60.0       |
| De acuerdo        | 5          | 33.3       |
| Total             | 15         | 100.0      |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 13**

*La productividad se ve afectada por falta de organización y planificación.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Referente a esta dimensión, el ítem: “La productividad se ve afectada por falta de organización y planificación” los encuestados que representan el 60% están en desacuerdo, seguidamente el 6.67% respondió muy en desacuerdo y un 33.33% expresó estar de acuerdo con esta afirmación. Para profundizar en los resultados con respecto a la productividad, se encontró en el Focus Group divergencia de

opiniones: el primer grupo de entrevistados expresó que la productividad se ha visto afectada por falta de materia prima, sea de plantas o de envases o que alguien del personal se ausente, entonces la productividad se estanca; un segundo grupo afirmó, que los encargados esperan hasta que el producto esté agotado para hacer el inventario y un tercer grupo se expresó de forma positiva, que la productividad no se ha visto afectada porque todo está planificado y organizado. Además, se entrevistó al Gerente de la Empresa y afirma que la productividad nunca se ha visto afectada por falta de organización o por falta de disposición de los trabajadores, cuando ha habido mucho trabajo, la administración apoya en etiquetado y en envasado.

**Tabla 5**

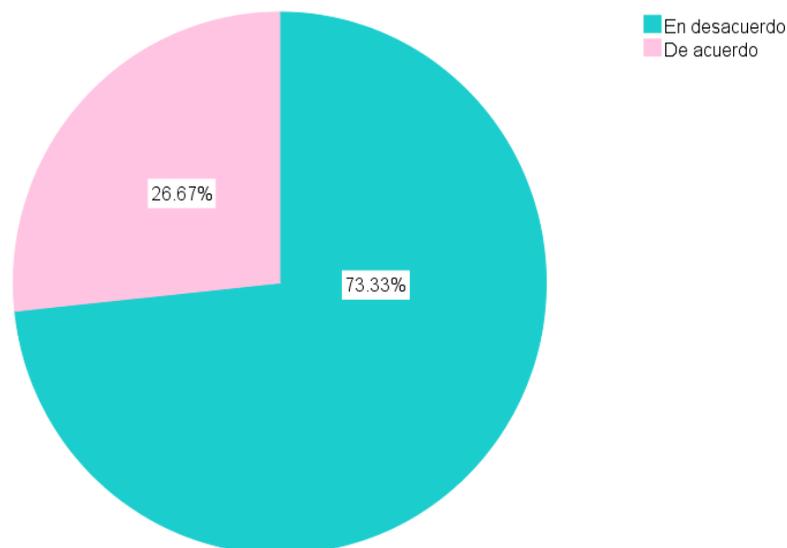
*Responsabilidad: En esta Empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.*

|               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo | 11                | 73.3              |
| De acuerdo    | 4                 | 26.7              |
| Total         | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 14**

*En esta Empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

De acuerdo con la dimensión mencionada, para este ítem: “En esta Empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades, un 73.33% de los encuestados se mostraron en desacuerdo y el 26.67% representa a los que están de acuerdo con esta afirmación. En el Focus Group, un grupo de participantes opinó que ha habido problemas de responsabilidad, pero que esos problemas se hablan, se solucionan y no han sido de gravedad; por otra parte, el

segundo grupo de entrevistados opinó que en la Empresa hay personas que son responsables e irresponsables. No obstante, en la entrevista la responsable de administración expresó que hace falta sentido de responsabilidad o que no les importa mucho su trabajo. El Gerente de la Empresa respondió que existen personas con mucho sentido de responsabilidad y personas con poco sentido de responsabilidad.

**Tabla 6**

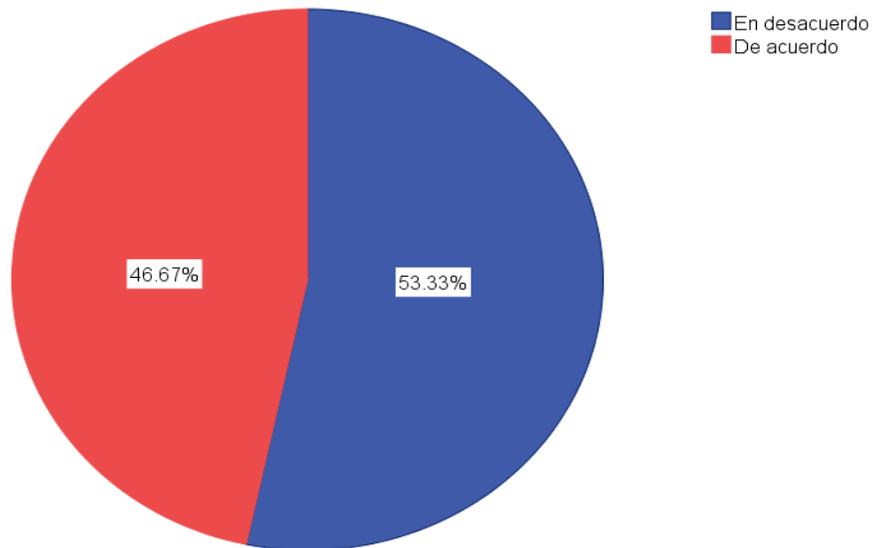
*Recompensa: En esta Empresa los que desempeñan mejor su trabajo tienen la oportunidad de ascender de puesto.*

|               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo | 8                 | 53.3              |
| De acuerdo    | 7                 | 46.7              |
| Total         | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 15**

*En esta Empresa los problemas que desempeñan mejor su trabajo tienen la oportunidad de ascender de puesto.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

En cuanto a la dimensión responsabilidad, tenemos que el ítem: "En esta Empresa los que desempeñan mejor su puesto de trabajo tienen la oportunidad de ascender de puesto" la respuesta que dieron los encuestados es la siguiente: el 46.67% expresó estar de acuerdo, mientras que un 53.33% se mostró en desacuerdo con esta afirmación. Se realizó un Focus Group y como resultado de esta pregunta se

obtuvo diferentes puntos de vista, en su mayoría coinciden que, dado el tamaño de la Empresa, es muy limitado la posibilidad de ascender de puesto, algunos expresaron que ni se les toma en cuenta, por tanto, se observa que ellos no se sienten identificadas con la empresa, a diferencia de otros participantes, que se mostraron muy optimistas y expresaron que dentro de la Empresa tienen oportunidades de crecer o ascender de puesto.

**Tabla 7**

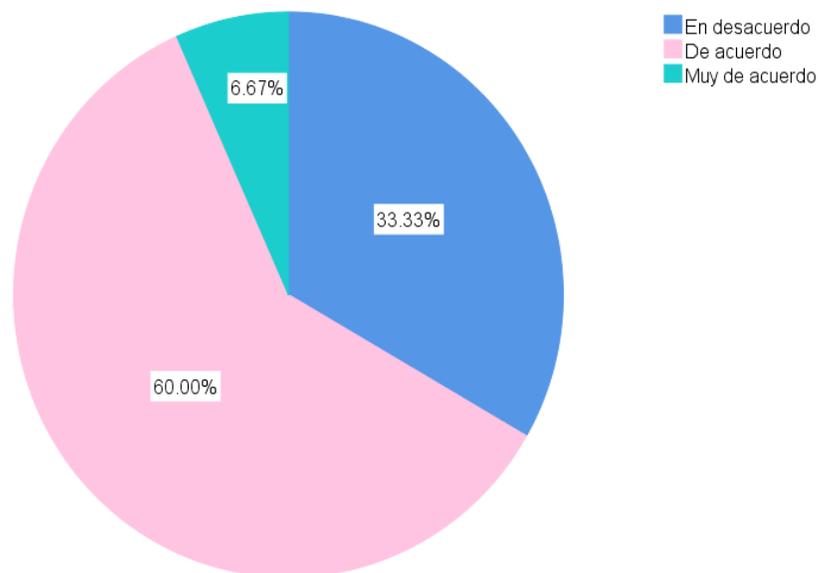
*Recompensa: Las personas son recompensadas por su desempeño en el trabajo.*

|                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo  | 5                 | 33.3              |
| De acuerdo     | 9                 | 60.0              |
| Muy de acuerdo | 1                 | 6.7               |
| Total          | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 16**

*Las personas son recompensadas por su desempeño en el trabajo.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Acerca de esta dimensión, en este ítem: “las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo”, el 66.7% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, y un 33.33% expresaron estar en desacuerdo. Del resultado obtenido en el Focus Group se encontró consenso entre el personal, que no

cuentan con recompensas, cabe destacar, que ellos mencionaron recibir una variante de estímulos medidos a través de celebraciones de cumpleaños, refrigerios ocasionales por cumplimiento de metas, entre otras, en el caso de ventas, ellos reciben comisiones no recompensas. Los resultados de la entrevista a Responsable Administrativa coincidieron con el Focus Group, porque la Empresa, no tiene estipulado un programa de incentivos.

**Tabla 8**

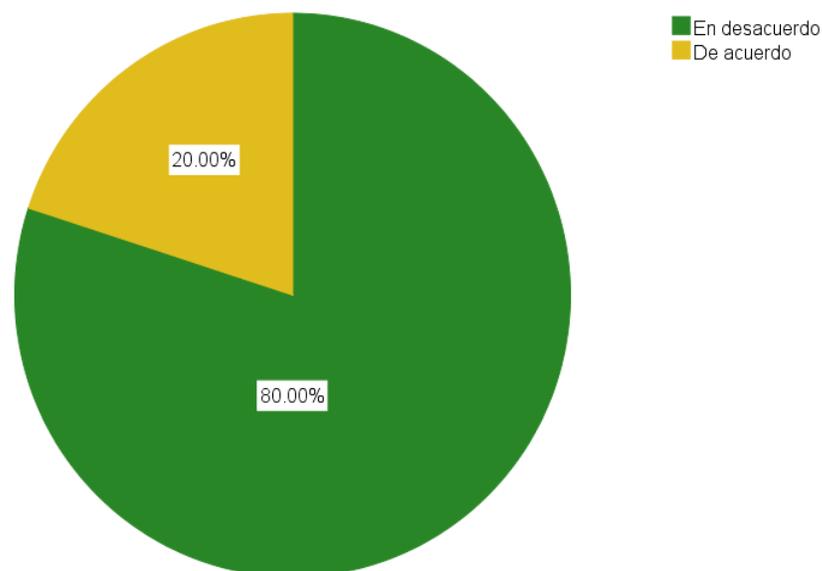
*Recompensa: Cuando cometo un error me sancionan.*

|               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo | 12                | 80                |
| De acuerdo    | 3                 | 20                |
| Total         | 15                | 100               |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 17**

*Cuando cometo un error me sancionan.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

De acuerdo con esta dimensión, para el ítem: "Cuando cometo un error me sancionan", se encontró que el 80% del personal respondió estar en desacuerdo, la representación del 20% difieren del grupo anterior al expresar que están de acuerdo con esta afirmación. Concerniente a esta pregunta, el personal respondió en su mayoría que cuando se cometen errores, depende de la falta, expresaron que los solucionan con disculpas, llamados de atención verbal, memorando o se hacen reuniones y no pasa a más. Se realizó una entrevista a la responsable

administrativa, donde la misma, expresó que existe demasiada flexibilidad y debilidad en cuanto a ser más exigente con los trabajadores, debido a que no se hacen llamados de atención escrito, sino solo llamados de atención verbal. Existe desmotivación en los empleados al reincidir en los errores que cometen a la hora de manufacturar el producto. En el resultado de la entrevista al Gerente de la Empresa, afirmó que: “Normalmente, se habla con la persona directamente y si es reincidente se pasa un memorando”. Lo antes mencionado denota permisividad a conveniencia por parte del Gerente de la Empresa.

**Tabla 9**

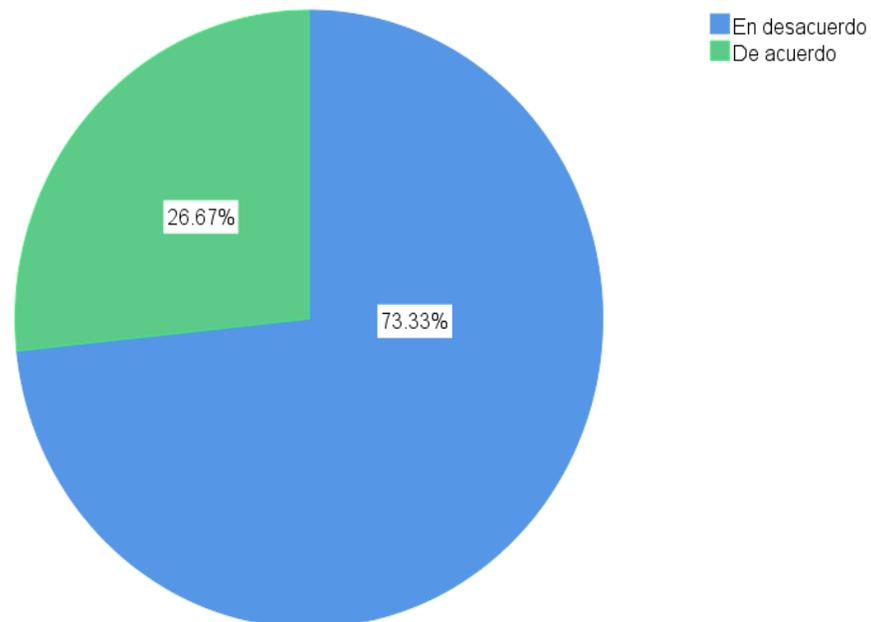
*Desafío: Para que esta Empresa sea superior a otras, ocasionalmente tenemos que tomar grandes riesgos.*

|               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo | 11                | 73.3              |
| De acuerdo    | 4                 | 26.7              |
| Total         | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 18**

*Para que esta Empresa sea superior a otras, ocasionalmente tenemos que tomar grandes riesgos.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Respecto al ítem: "Para que esta empresa sea superior a otras, ocasionalmente tenemos que tomar riesgos grandes", de los encuestados se obtuvieron los siguientes datos: 73.33% expresaron están en desacuerdo y en un 26.67% representan a los que respondieron estar de acuerdo con esta afirmación.

En el análisis del Focus Group, se obtuvo las siguientes opiniones: en el área de producción, los encuestados expresaron que la Empresa no toma grandes riesgos, en contraste el área administrativa opinó que la Empresa toma cierto riesgo al introducir nuevos productos en el mercado. En cuanto, a la entrevista del Gerente de la Empresa, converge con la opinión del área administrativa al tomar cierto riesgo al introducir nuevos productos al mercado y en ofrecer servicios de tele ventas a los clientes.

**Tabla 10**

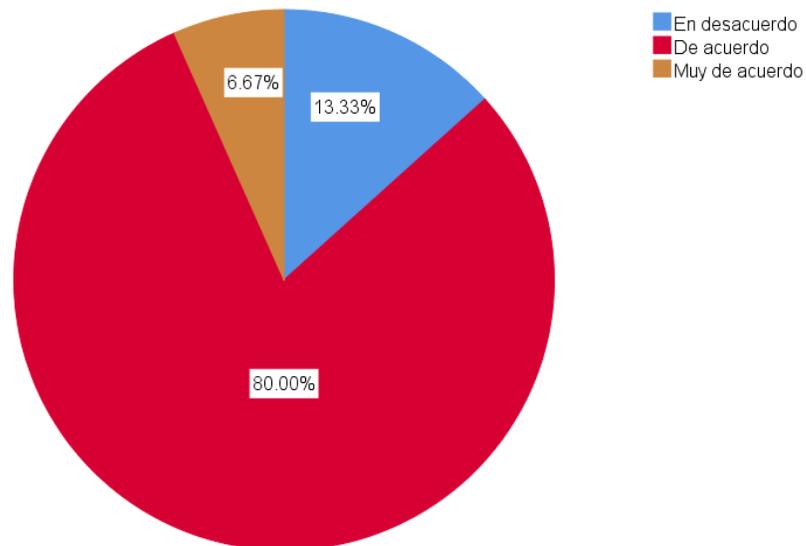
*Desafío: La toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.*

|                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo  | 2                 | 13.3              |
| De acuerdo     | 12                | 80.0              |
| Muy de acuerdo | 1                 | 6.7               |
| Total          | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 19**

*La toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

En cuanto al ítem: “La toma de decisiones esta Empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad”, de los encuestados se obtuvo que el 80% respondió que está de acuerdo, un 6.67% representan a los que están muy de acuerdo y el 13.33% expresaron estar en desacuerdo con esta afirmación.

**Tabla 11**

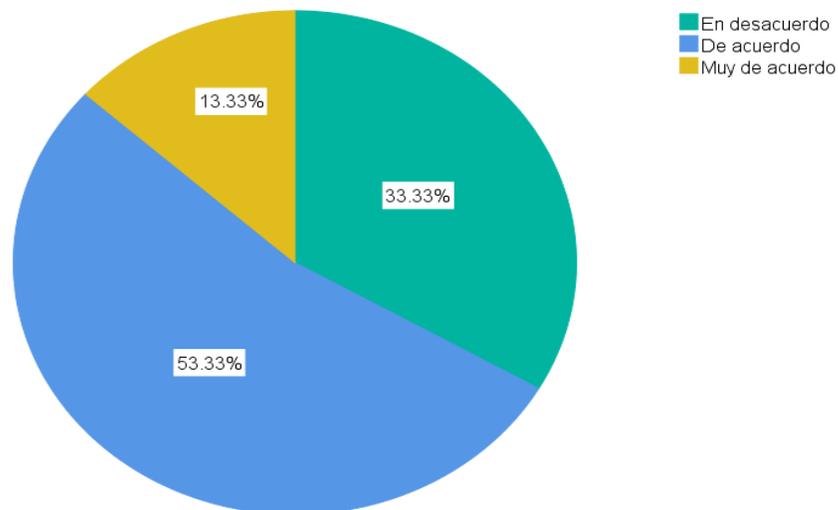
*Relaciones: Entre la gente de esta Empresa prevalece una atmósfera amistosa.*

|                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo  | 5                 | 33.3              |
| De acuerdo     | 8                 | 53.3              |
| Muy de acuerdo | 2                 | 13.3              |
| Total          | 15                | 100               |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 20**

*Entre la gente de esta Empresa prevalece una atmósfera amistosa.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Para este ítem: “Entre la gente de la Empresa prevalece una atmósfera amistosa” un 33.3% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación, un 53.33% afirma estar de acuerdo y un 13.33% señaló estar muy de acuerdo. De acuerdo con la opinión de los entrevistados durante la realización del Focus Group, el primer grupo expresó que existe una atmósfera amistosa, entre sus compañeros de la misma área, sin embargo, con los compañeros de diferentes áreas, la relación interpersonal es distanciada, existe una división de grupos, y

cada grupo se asocian, por otra parte, otros entrevistados consideraron que entre sus compañeros de trabajo prevalece una atmósfera amistosa, trabajan bien, se apoyan mutuamente.

**Tabla 12**

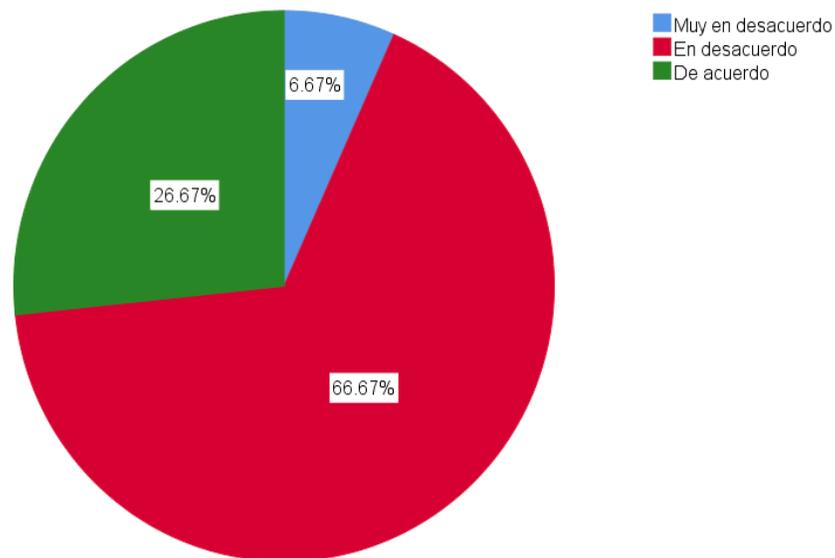
*Estándares: En esta Empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.*

|                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 1                 | 6.7               |
| En desacuerdo     | 10                | 66.7              |
| De acuerdo        | 4                 | 26.7              |
| Total             | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 21**

*En esta Empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Respecto a la dimensión estándares, en el ítem: "En esta Empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño", el personal respondió de esta forma: 66.67% está en desacuerdo, mientras que un 26.67% dijo estar de acuerdo y el 6.67% se expresó muy en desacuerdo con esta afirmación.

**Tabla 13**

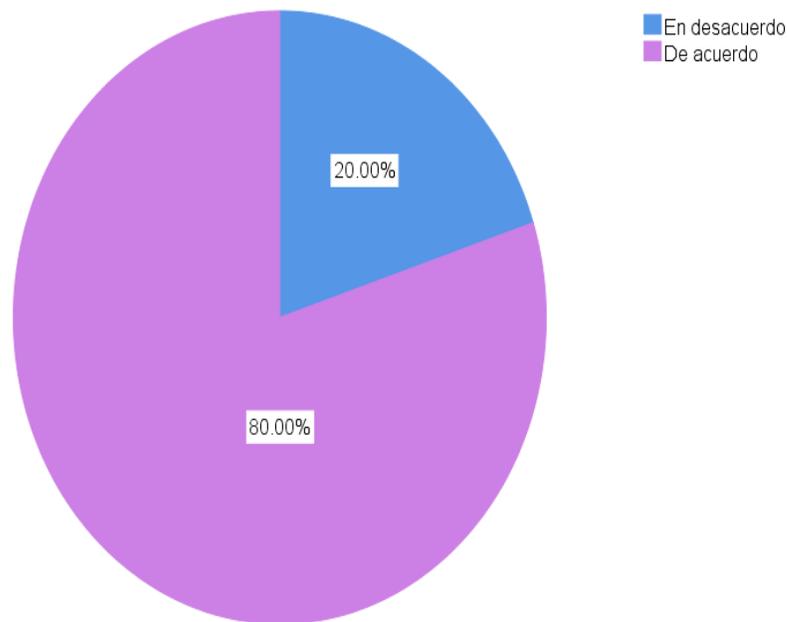
*Cooperación: Si me equivoco las cosas, las ven mal mis superiores.*

|               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo | 3                 | 20                |
| De acuerdo    | 12                | 80                |
| Total         | 15                | 100               |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 22**

*Si me equivoco las cosas, las ven mal mis superiores.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Con respecto a esta dimensión, correspondiente al ítem: "Si me equivoco las cosas, las ven mal mis superiores", los encuestados respondieron de la siguiente forma: un 80% expresaron que están de acuerdo, sin embargo, el 20% representa a los que están en desacuerdo con esta afirmación.

**Tabla 14**

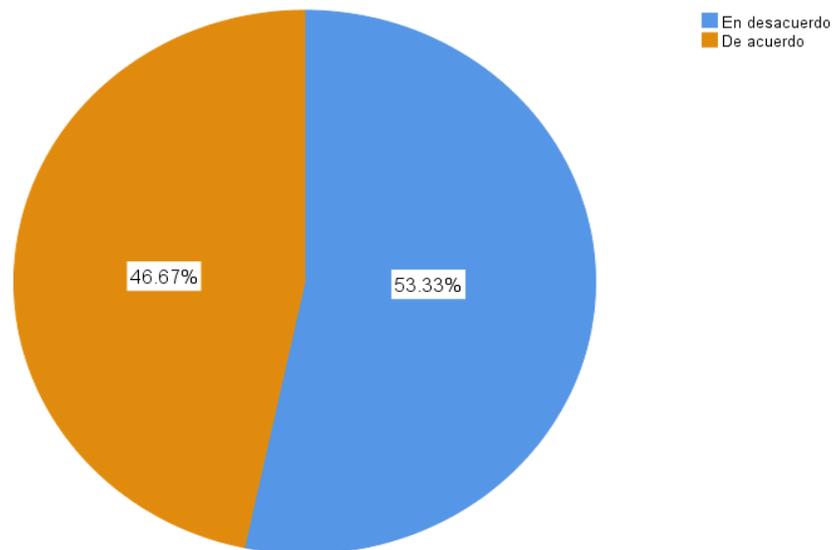
*Cooperación: Las personas dentro de esta Empresa no confían verdaderamente una en la otra.*

|               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo | 8                 | 53.3              |
| De acuerdo    | 7                 | 46.7              |
| Total         | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 23**

*Las personas dentro de esta Empresa no confían verdaderamente una en la otra.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

De acuerdo con el ítem: “Las personas dentro de esta Empresa no confían verdaderamente la una en la otra” el personal encuestado respondió de esta manera: 53.33% expresaron en desacuerdo, sin embargo, el 46.67% dice estar de acuerdo con esta afirmación. Durante el Focus Group se obtuvieron divergencia de opiniones: un primer grupo expresó que existe confianza laboral

entre ellos, dentro de su misma área, dentro del margen del respeto, con otras áreas es casi nula, existe un límite de confianza, a diferencia, el segundo grupo opinó que tienen buena confianza laboral, siempre se apoyan en sus tareas que realizan y se consultan cuando tienen dudas. No obstante, de forma unánime expresaron que cuando tienen que verificar, lo hacen por seguridad, debido a que son medicamentos, se verifica desde que el producto se elabora en producción, luego se almacena en bodega, hasta su comercialización, y tienen que llegar de forma segura a los clientes.

**Tabla 15**

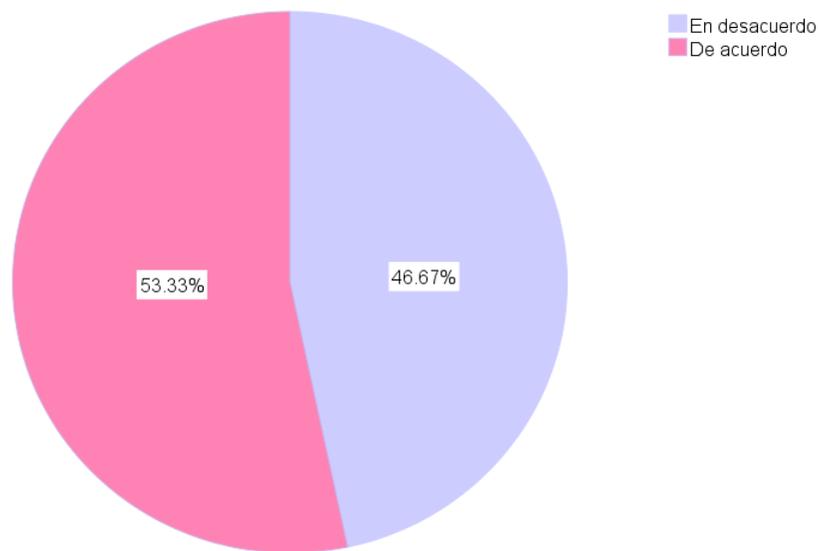
*Identidad: En esta Empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses.*

|               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| En desacuerdo | 7                 | 46.7              |
| De acuerdo    | 8                 | 53.3              |
| Total         | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 24**

*En esta Empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Referente a este ítem: “En esta Empresa cada cual se preocupa por sus intereses” de los encuestados se obtuvieron las siguientes respuestas: un 53.33% se mostró de acuerdo, no obstante, un 46.67% expresó estar en desacuerdo con esta afirmación. En el Focus Group, se obtuvieron las siguientes opiniones: para un primer grupo afirmaron que para ellos, es más importante preocuparse por los intereses hacia la Empresa y después sus propios intereses, para mantener su empleo y que la Empresa prospere, a diferencia del segundo grupo que expresó,

que hay algunas personas que solo se preocupan solo por su puesto de trabajo, solo les interesa su pago, un tercer grupo, dijeron que primero se preocupaban por su interés, después ayudaban a los otros. Con respecto a Administración, converge con lo que expresó el segundo grupo, en que son muy pocos los que piensan o los que se preocupan por el interés de la Empresa.

### 8.1.2 TRIANGULACIÓN ENTRE ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL, FOCUS GROUP, ENTREVISTAS Y CHECK-LIST.

**Tabla 16**

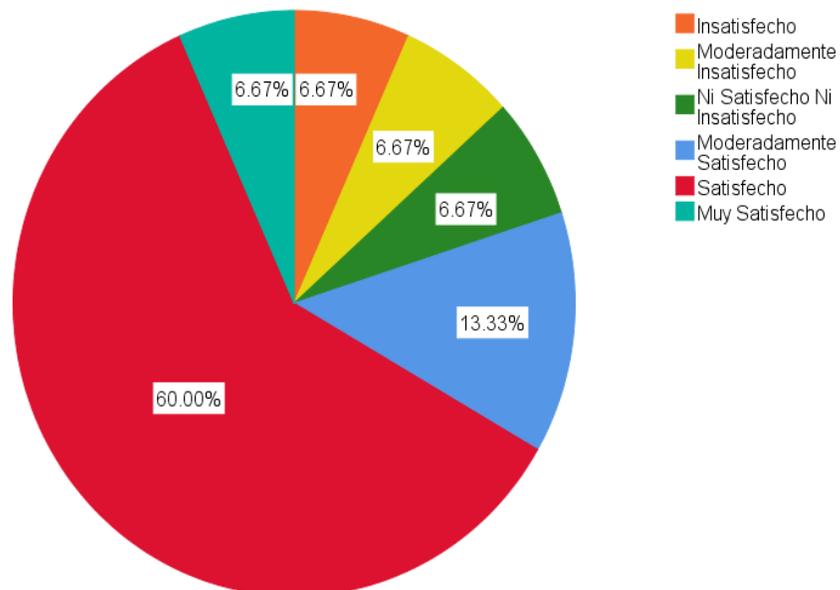
*Satisfacción Extrínseca: Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.*

|                               | Frecuencia | Porcentaje   |
|-------------------------------|------------|--------------|
| Insatisfecho                  | 1          | 6.7          |
| Moderadamente Insatisfecho    | 1          | 6.7          |
| Ni Satisfecho Ni Insatisfecho | 1          | 6.7          |
| Moderadamente Satisfecho      | 2          | 13.3         |
| Satisfecho                    | 9          | 60.0         |
| Muy Satisfecho                | 1          | 6.7          |
| <b>Total</b>                  | <b>15</b>  | <b>100.0</b> |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 25**

Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Con respecto a la dimensión mencionada, para el ítem: “Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho”, los encuestados difieren en sus respuestas: un 6.67% se siente Insatisfecho, el 6.67% se siente Moderadamente Insatisfecho, 6.67% expresó estar Ni satisfecho, Ni Insatisfecho, a diferencia del 13.33% se siente Moderadamente Satisfecho y finalmente, la mayoría un 60% se siente Muy Satisfecho con esta afirmación.

**Tabla 17**

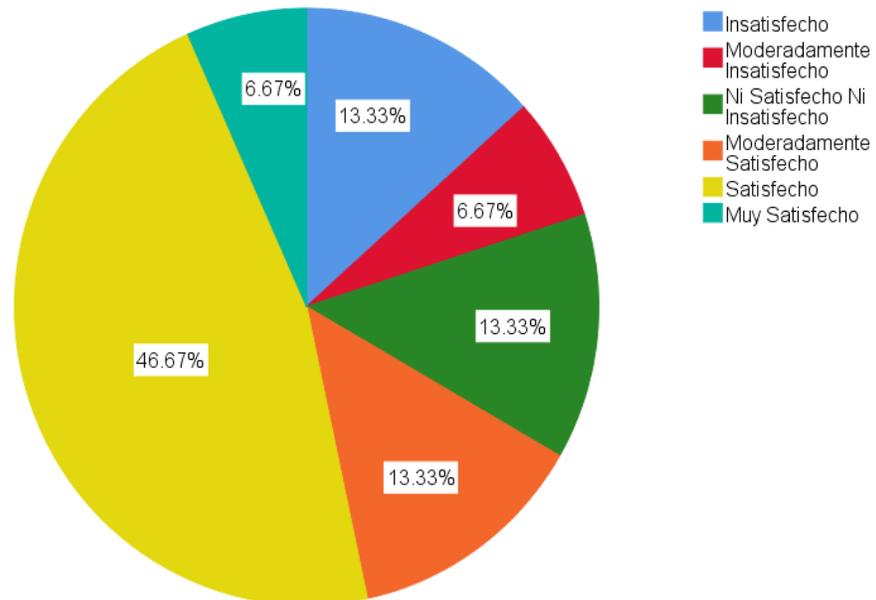
*Satisfacción Intrínseca: Tu posibilidad de promocionar.*

|                               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Insatisfecho                  | 2                 | 13.3              |
| Moderadamente Insatisfecho    | 1                 | 6.7               |
| Ni Satisfecho Ni Insatisfecho | 2                 | 13.3              |
| Moderadamente Satisfecho      | 2                 | 13.3              |
| Satisfecho                    | 7                 | 46.7              |
| Muy Satisfecho                | 1                 | 6.7               |
| <b>Total</b>                  | <b>15</b>         | <b>100.0</b>      |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 26**

*Tu posibilidad de promocionar.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Al analizar dicha dimensión, en este ítem: “Tu posibilidad de promocionar” los encuestados dijeron lo siguiente: 13.33% está Insatisfecho, 6.67% se siente Moderadamente Insatisfecho, el 13.33% se muestra Ni Satisfecho, Ni

Insatisfecho, sin embargo, 13.33% se encuentra Moderadamente Satisfecho, el 46.67% se siente Satisfecho 6.67% se encuentra muy insatisfecho. En el Focus group el primer grupo tienen un punto de vista positivo porque piensan que pueden ascender de puesto, a diferencia del segundo expresaron que no vislumbran gran futuro al crecimiento personal.

### **8.1.3 TRIANGULACIÓN ENTRE FOCUS GROUP Y ENTREVISTAS:**

➤ **Capacitación y Actualización:**

Referente a esta pregunta, los entrevistados respondieron bajo diferentes puntos de vista: los trabajadores nuevos con un rango de antigüedad de 0 a 3 años, expresaron que no han recibido capacitación y actualización por parte de su jefe y únicamente para inducirlos en el trabajo.

El siguiente grupo de entrevistados, incluyendo al gerente de la Empresa y responsable de recursos humanos respondieron que se han dado ciertas capacitaciones en cuanto al flujo de materias primas, empaque, manejo de áreas, servicio al cliente, control de calidad, cómo mantener las áreas limpias, como se debe procesar el producto, como debemos trasladarlo y que no haya contacto con el piso, equipos de protección personal, en otros años anteriores, pero, actualmente, no se han vuelto a realizar capacitaciones y actualizaciones al personal de la empresa. Además, los trabajadores con más años de antigüedad convergen en que en otros años han recibido capacitaciones y actualizaciones, sin embargo, últimamente no han recibido capacitaciones y actualizaciones por parte de la Empresa.

➤ **Proceso de Reclutamiento, selección, contratación e inducción:**

Respecto al reclutamiento, selección, contratación e inducción, la responsable de recursos humanos afirmó que existen debilidades en cuanto a que no cuentan con un programa de reclutamiento, selección, inducción y contratación puesto que el proceso no se hace bajo las normativas establecidas y únicamente se realiza por medio de referencias personales.

➤ **Estructuración del Organigrama:**

Se realizó una investigación de campo, utilizando documentación proporcionada por la Empresa y se encontró que la misma tiene debilidades en su estructura, tanto en su jerarquización como en los canales de comunicación, existen puestos de trabajo que realizan múltiples funciones, convirtiendo a otros en inexistentes.

➤ **Actualización del manual orgánico funcional:**

Se obtuvo por medio de fuentes secundarias como documentación de la Empresa, el manual orgánico funcional, sin embargo, tienen como debilidad la desactualización del manual orgánico funcional.

➤ **Rotación de personal:**

De acuerdo con la información recopilada de la entrevista a la Administración, la rotación de personal se puede valorar en la interpretación de los datos demográficos y generales que demuestran los niveles de experiencia promedio del personal, así como sus edades promedio. Las causas probables se deben entre otras a que no existen los procedimientos adecuados de reclutamiento, selección y contratación, todo se realiza por referencias de otros empleados y no hay una depuración en la selección, por tanto no se logra identificar las verdaderas aspiraciones de los candidatos y la parte empleadora no logra transmitir claramente su visión y misión empresarial, esto trae como consecuencia, el aumento de costos de reclutamiento, selección, capacitación para nuevos empleados, liderazgo permisivo y la reducción de personal. Para ello, los datos demográficos (edad, sexo, puesto que desempeña y antigüedad) comprueban lo anteriormente planteado.

**Tabla 18**

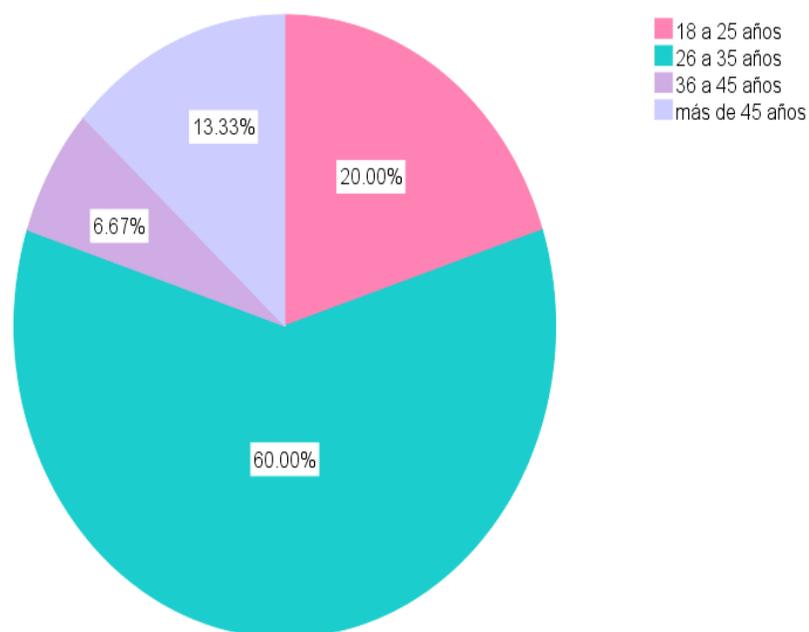
*Edad.*

|                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 18 a 25 años   | 3                 | 20.0              |
| 26 a 35 años   | 9                 | 60.0              |
| 36 a 45 años   | 1                 | 6.7               |
| Más de 45 años | 2                 | 13.3              |
| Total          | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 27**

*Edad.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Con respecto a la variable “Edad”, la edad predominante con el rango entre 26 a 35 años corresponde a un 60%, a continuación, el rango entre 18 a 25 años representa un 20%, un 13.33% está en el rango de más de 45 años, mientras que el rango entre 36 a 45 años son un 6.7% de los encuestados.

**Tabla 19**

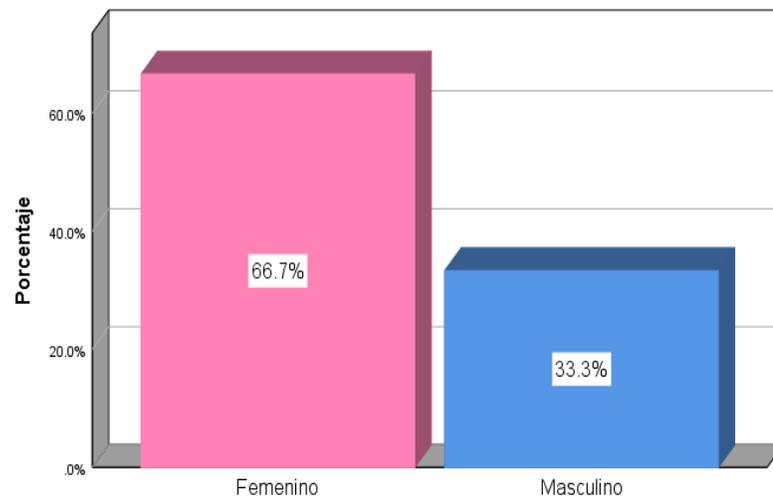
Sexo.

|           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Femenino  | 10         | 66.7       |
| Masculino | 5          | 33.3       |
| Total     | 15         | 100.0      |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 28**

Sexo.



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Como resultado para la variable “Sexo” se encontró que en los trabajadores predomina el sexo femenino porque representa el 66.7%, mientras que el sexo masculino está representado en un 33.3%.

**Tabla 20**

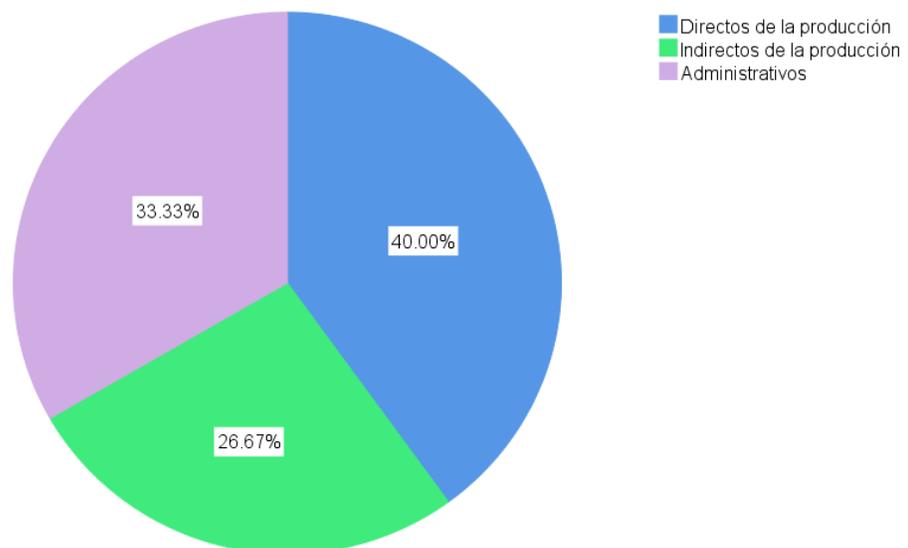
*Puesto que desempeña.*

|                             | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Directos de la producción   | 6                 | 40.0              |
| Indirectos de la producción | 4                 | 26.7              |
| Administrativos             | 5                 | 33.3              |
| Total                       | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 29**

*Puesto que desempeña.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

De acuerdo con la variable “Puesto que desempeña”, se encontró que, de los encuestados, el 40% se desempeñan como “Directos de la producción”, seguidamente, un 33.33% laboran en el área administrativa y el puesto de “Indirectos de la producción” refleja un 26.67%.

**Tabla 21**

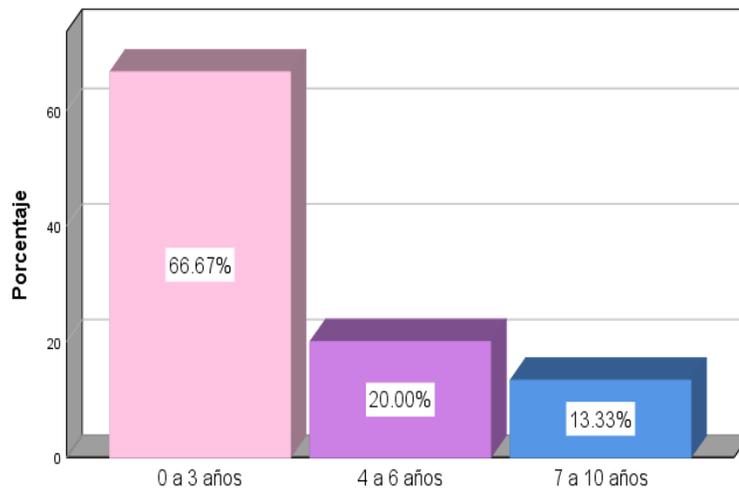
*Antigüedad.*

|             | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------|-------------------|-------------------|
| 0 a 3 años  | 10                | 66.7              |
| 4 a 6 años  | 3                 | 20.0              |
| 7 a 10 años | 2                 | 13.3              |
| Total       | 15                | 100.0             |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

**Figura 30**

*Antigüedad.*



**Fuente:** Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

Referente a la variable “Antigüedad” de los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural, se puede observar que la antigüedad con mayor porcentaje está dentro en un intervalo de 0 a 3 años correspondiente a un 66.67%, dentro del intervalo de 4 a 6 años de laborar se encuentra en un 20%, por último, el intervalo de 7 a 10 años son un 13.33%.

➤ **Desmotivación en las tareas que desempeñan los trabajadores:**

Durante la actividad del Focus Group, como resultado de las respuestas de los entrevistados, una parte de ellos, opinaron que se sienten motivados en sus labores diarias que realizan, su jefe los motiva, y piensan en los intereses de la Empresa, en generar ganancias, a diferencia del segundo grupo que no se sienten motivados en sus tareas que deben realizar. Así mismo, la responsable de Administración en la entrevista opinó que los trabajadores vienen a trabajar por trabajar, lo que conlleva a reincidir en errores al momento de manufacturar un pedido que los clientes solicitan, ha habido casos en que les llaman la atención por no corregir la etiqueta del producto y hacen caso omiso a ese llamado de atención por parte de Recursos Humanos, sin embargo, el Gerente justifica esas fallas cuando las plantas no se secan adecuadamente.

#### **8.1.4 AMBIENTES FÍSICOS QUE FORMAN PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL:**

Durante la entrevista al Gerente de la Empresa, expresó que de acuerdo con el personal y al nivel de satisfacción están óptimos según las actividades que realizan y además están en la capacidad para brindar un mayor rendimiento, ya que antes tuvieron en la misma estructura cuarenta y cinco trabajadores, a diferencia de hoy que están quince trabajadores. De la misma manera, la responsable de administración opinó que las condiciones de trabajo en la empresa son las adecuadas para cada una de las funciones de las que tiene cada uno de los trabajadores.

En contraste al departamento de producción, el área administrativa presenta condiciones de trabajo óptimas, por esta razón, se tomó la decisión de verificar y determinar los niveles de iluminación, niveles de ruido y ambiente térmico del departamento de producción porque es donde existen debilidades que se detallarán a continuación.

➤ **Niveles de Iluminación:**

Primeramente, se entrevistó al Gerente de la Empresa para conocer su opinión respecto a los niveles de iluminación en las unidades que componen la Empresa. los resultados de un estudio realizado años atrás mostraban que la planta tenía una iluminación adecuada”.

Posteriormente, se realizaron mediciones con un luxómetro durante la mañana y tarde en las diferentes áreas que pertenecen al departamento de producción, y este a su vez se compone de dos unidades: sólidos y líquidos y semilíquidos, para ello, se diseñó un check list que permitió verificar, de acuerdo con la ley de higiene y seguridad laboral si cumplen con los niveles de iluminación adecuados, posteriormente, se hicieron los respectivos cálculos y se encontró debilidades en cuanto a los niveles de iluminación y con la relación de uniformidad. Además, se verificó con el instrumento del check list que no cuentan con luces de emergencia, en áreas como escaleras.

**Tabla 22**

*Nivel de iluminación.*

| Fecha    | Área A-Sólidos          | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Tarde | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones   |
|----------|-------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| 26/11/19 | Bodega de Materia Prima | 200 a 300             | 140.4                  | -159.6                       | 0.89                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                         |                       | 152.3                  | -147.7                       |                         |   |
|          |                         |                       | 135.7                  | -164.3                       |                         |   |
|          | Área de dosificación    | 300 a 500             | 210                    | -290                         | 0.90                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                         |                       | 220                    | -280                         |                         |   |
|          |                         |                       | 200                    | -300                         |                         |   |
|          | Envasado                | 300 a 500             | 214                    | -286                         | 0.88                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                         |                       | 200                    | -300                         |                         |   |
|          |                         |                       | 190                    | -310                         |                         |   |
|          | Encapsulado             | 300 a 500             | 300                    | -200                         | 0.84                    | Cumple con el nivel de iluminación.<br>Cumple con la relación de uniformidad.           |
| 298      |                         |                       | -202                   |                              |                         |   |
|          |                         |                       | 254                    | -246                         |                         |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 22**

*Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área A-Sólidos               | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Tarde | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones  |
|----------|------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------|--|
| 26/11/19 | Área de tratamiento térmico  | 200 a 300             | 168                    | -132                         | 0.89                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad.        |
|          |                              |                       | 172                    | -128                         |                         |  |
|          |                              |                       | 154                    | -146                         |                         |  |
|          | Área de lavado de utensilio  | 200 a 300             | 187                    | -113                         | 0.94                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad.        |
|          |                              |                       | 190.7                  | -109.3                       |                         |  |
|          |                              |                       | 178.9                  | -121.1                       |                         |  |
|          | Área de té a granel          | 200 a 300             | 200                    | -100                         | 0.85                    | Cumple con el nivel de iluminación.<br>Cumple con la relación de uniformidad.                  |
|          |                              |                       | 224                    | -76                          |                         |  |
|          |                              |                       | 235                    | -65                          |                         |  |
|          | Área de Etiquetado y Sellado | 300 a 500             | 160.5                  | -339.5                       | 0.76                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br><b>No cumple con el nivel de uniformidad.</b> |
| 191.4    |                              |                       | -308.6                 |                              |                         |  |
|          |                              |                       | 147.2                  | -352.8                       |                         |  |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 22***Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área A-Sólidos                                   | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Tarde | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones  |
|----------|--|-----------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------|--|
| 26/11/19 | Bodega de materia prima para envases y etiquetas | 200 a 300             | 180.4                  | -119.6                       | 0.89                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con el nivel de uniformidad.           |
|          |  |                       | 177.3                  | -122.7                       |                         |  |
|          |  |                       | 160.7                  | -139.3                       |                         |  |
|          | Bodega de productos terminados                   | 200 a 300             | 140.2                  | -159.8                       | 0.78                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br><b>No cumple con el nivel de uniformidad.</b> |
|          |  |                       | 125.7                  | -174.3                       |                         |  |
|          |  |                       | 110.4                  | -189.6                       |                         |  |

**Fuente:** Elaboración propia.

➤ **Niveles de Ruido:**

Se realizaron mediciones con un sonómetro durante la mañana y tarde en las diferentes áreas que pertenecen al departamento de producción, la cual, se compone de dos unidades: sólidos y líquidos y semilíquidos, por medio del check list se verificó de acuerdo con la ley de higiene y seguridad laboral si cumple con el nivel de ruido establecido, por lo que se realizaron los respectivos cálculos y se encontró que en el área de jarabes y tintura para jarabes, que pertenecen a la unidad de líquidos y semilíquidos, presentan solamente problemas de ruido durante la mañana, dentro de las debilidades, los trabajadores no cuentan con protectores para oído. En las unidades de sólidos y líquidos/semilíquidos cumplen con los niveles de ruido establecidos por la ley de higiene y seguridad laboral.

**Tabla 23***Nivel de ruido.*

| Fecha    | Área B-Líquidos/semilíquidos | Medición (db) Mañana | Nivel Permitido (db) | (dBA) Laeq, T | (dBA) Laeq, d | Observaciones                  |
|----------|------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------------------------|
| 27/11/19 | Área de Shampoo              | 54                   | 85                   | 61.95         | 61.67         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 60                   |                      |               |               |                                |
|          |                              | 55                   |                      |               |               |                                |
|          | Área de Cremas               | 65                   | 85                   | 67.59         | 67.31         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 62                   |                      |               |               |                                |
|          |                              | 60                   |                      |               |               |                                |
|          | Área de Jabones              | 72                   | 85                   | 74.77         | 74.49         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 62                   |                      |               |               |                                |
|          |                              | 71                   |                      |               |               |                                |
|          | Área de Maceración           | 68                   | 85                   | 72.61         | 72.33         | No existen problemas de ruido. |
| 66       |                              |                      |                      |               |               |                                |
| 69       |                              |                      |                      |               |               |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 23**

*Nivel de ruido(continuación).*

| Fecha    | Área B-Líquidos/ semilíquidos   | Medición (db) Mañana | Nivel Permitido (db) | (dBA) Laeq, T | (dBA) Laeq, d | Observaciones                  |
|----------|---------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------------------------|
| 27/11/19 | Área de Jarabes                 | 83                   | 85                   | 89.38         | 89.10         | Existen problemas de ruido.    |
|          |                                 | 84.7                 |                      |               |               |                                |
|          |                                 | 85.7                 |                      |               |               |                                |
|          | Área de tintura para Jarabes    | 83.6                 | 85                   | 89.32         | 89.04         | Existen problemas de ruido.    |
|          |                                 | 84.8                 |                      |               |               |                                |
|          |                                 | 85.1                 |                      |               |               |                                |
|          | Bodega de productos terminados  | 67                   | 85                   | 75.33         | 75.05         | No existen problemas de ruido. |
|          |                                 | 66                   |                      |               |               |                                |
|          |                                 | 74                   |                      |               |               |                                |
|          | Área de Etiquetado de productos | 69                   | 85                   | 75.48         | 75.2          | No existen problemas de ruido. |
|          |                                 | 72.4                 |                      |               |               |                                |
|          |                                 | 70                   |                      |               |               |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 23***Nivel de ruido(continuación).*

| <b>Fecha</b> | <b>Área<br/>B-Líquidos/<br/>semilíquidos</b> | <b>Medición<br/>(db)<br/>Mañana</b> | <b>Nivel<br/>Permitido<br/>(db)</b> | <b>(dBA)<br/>Laeq, T</b> | <b>(dBA)<br/>Laeq, d</b> | <b>Observaciones</b>                 |
|--------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 27/11/19     | Área de lavado<br>de utensilios              | 72                                  | 85                                  | 74.41                    | 74.13                    | No existen<br>problemas de<br>ruido. |
|              |  | 63                                  |                                     |                          |                          |                                      |
|              | 69.9   | 69.8                                | 85                                  | 70.93                    | 70.65                    | No existen<br>problemas de<br>ruido. |
|              | Laboratorio de<br>desarrollo de<br>productos | 55                                  |                                     |                          |                          |                                      |

**Fuente:** Elaboración propia.

➤ **Ambiente Térmico:**

Se realizaron mediciones con un medidor de estrés térmico durante la mañana y la tarde en las diferentes áreas que pertenecen al departamento de producción, la cual está compuesta por dos unidades: sólidos y líquidos y semilíquidos, seguidamente por medio del check list se verificó, de acuerdo con la ley de higiene y seguridad si existen problemas en cuanto a estrés térmico, finalmente, se determinó la carga metabólica, se hicieron los respectivos cálculos y se encontró que existen áreas en las que los trabajadores están expuestos a estrés térmico.

**Tabla 24**

*Resultados de estrés térmico por la tarde.*

| Fecha    | Área A-Sólidos                                 | Tipo de Trabajo | TG (°C) | TBH (°C) | TGBH Medido (°C) | TGBH Medido Medio (°C) | TGBH Permitido (°C) | Estrés Térmico (%) | Observaciones          |
|----------|--|-----------------|---------|----------|------------------|------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
| 12/12/19 | Bodega de Materia Prima                        | Pesado          | 30.3    | 24.3     | 26.1             | 26.87                  | 25                  | 107.48             | Existe estrés térmico. |
|          |  |                 | 31.1    | 25       | 26.83            |                        |                     |                    |                        |
|          |  |                 | 31.6    | 26       | 27.68            |                        |                     |                    |                        |
|          | Bodega de Producto Terminado                   | Moderado        | 28.9    | 26       | 26.87            | 27.3                   | 25.7                | 106.22             | Existe estrés térmico. |
|          |  |                 | 29.3    | 25.7     | 26.78            |                        |                     |                    |                        |
|          |  |                 | 30      | 25.6     | 26.92            |                        |                     |                    |                        |
|          | Bodega de Materia Prima de envases y etiquetas | Moderado        | 28.9    | 27.6     | 27.99            | 26.8                   | 26.7                | 104.28             | Existe estrés térmico. |
|          |  |                 | 29.8    | 27.8     | 28.4             |                        |                     |                    |                        |
|          |  |                 | 30.1    | 28.2     | 28.77            |                        |                     |                    |                        |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 24***Resultados de estrés térmico por la tarde.*

| Fecha    | Área A-Sólidos               | Tipo de Trabajo | TG (°C) | TBH (°C) | TGBH Medido (°C) | TGBH Medido Medio (°C) | TGBH Permitido (°C) | Estrés Térmico (%) | Observaciones             |
|----------|------------------------------|-----------------|---------|----------|------------------|------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| 12/12/19 | Área de Tratamiento Térmico  | Moderado        | 36.6    | 34.1     | 34.85            | 27.54                  | 29.4                | 97.67              | No existe estrés térmico. |
|          |                              |                 | 35.6    | 33.4     | 34.06            |                        |                     |                    |                           |
|          |                              |                 | 35.8    | 32.6     | 35.56            |                        |                     |                    |                           |
|          | Área de lavado de utensilios | Ligero          | 30.9    | 24.9     | 26.7             | 28.47                  | 32.2                | 88.41              | No existe estrés térmico. |
|          |                              |                 | 31.8    | 25.4     | 27.32            |                        |                     |                    |                           |
|          |                              |                 | 32.4    | 26.5     | 28.27            |                        |                     |                    |                           |
|          | Área de té a granel          | Pesado          | 31      | 26       | 27.5             | 27.8                   | 27.9                | 99.64              | No existe estrés térmico. |
|          |                              |                 | 30.5    | 24.3     | 26.16            |                        |                     |                    |                           |
|          |                              |                 | 30.8    | 24.9     | 26.67            |                        |                     |                    |                           |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 9.GRID GERENCIAL O MALLA GERENCIAL:

Esta herramienta desarrollada por Blake y Mouton, permitió identificar el estilo de liderazgo que se ejerce en la Empresa M. Verde 100% Natural por parte del Gerente de la misma. Por tanto, en la malla, se ubica en una puntuación de (2,6) clasificado dentro de un estilo complaciente o club social. Se llegó a la conclusión que el líder centra su mayor atención en las personas que en la orientación hacia las tareas o resultados, esto, significa que es un liderazgo permisivo a conveniencia, trayendo como consecuencia baja productividad.

**Figura 31**

*Grid gerencial*



**Fuente:** Sánchez, J.(s.f.). Teorías del liderazgo III-Modelo del grid gerencial. Recuperado de:

<http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>.

## 10. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL (FODA):

Tabla 25

FODA.

| ANÁLISIS INTERNO  |
|---|
| Fortalezas  |
| 1.La Empresa tiene bien definida su misión, visión y objetivos.   |
| 2.La Empresa está abierta al cambio.  |
| 3.La Empresa cuenta con una amplia infraestructura.   |
| 4.Es una Empresa que lleva operando veinte años en el mercado nacional.   |
| 5.Esta Empresa obtuvo la categoría de ser un establecimiento de medicina natural en el año 2016.                                |
| 6.Fabrican y comercializan una amplia variedad de productos de medicina natural para brindar salud a la población nicaragüense. |
| 7.Los productos medicinales cuentan con registro sanitario.   |
| 8.La Empresa cuenta con el vademécum natural.   |
| 9.La Empresa cumple en tener a sus trabajadores inscritos en el seguro social.  |
| 10.Los trabajadores pueden expresar sus ideas, sus opiniones e inquietudes hacia las instancias superiores.                     |
| 11.Ejercicio de un liderazgo consultivo.  |
| 12.La Empresa tiene bien definidas y organizadas sus tareas, funciones.   |
| 13.Tienen la tradición de celebrar los cumpleaños de los trabajadores.  |
| 14.El trato entre jefe-trabajador es educado, respetuoso, agradable.  |
| 15.Fomentan la cooperación entre los equipos de trabajo de cada departamento.   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 25**

*FODA (continuación).*

---

| <b>ANÁLISIS INTERNO</b>   |
|---|
| <b>Debilidades</b>  |
| 1.No cuentan con un programa de reclutamiento, selección, contratación e inducción.                                     |
| 2.Elevada rotación de personal.   |
| 3.Mal estructuración del organigrama.   |
| 4.Falta de actualización del manual orgánico funcional.   |
| 5.No cuentan con un sistema de evaluación al desempeño.   |
| 6.Falta un sistema de evaluación al rendimiento.  |
| 7.No cuentan con un instrumento para medir el clima organizacional y nivel de satisfacción laboral en los trabajadores. |
| 8.No cuentan con una definición de valores.   |
| 9.Afectaciones en la presentación y calidad de los productos.   |
| 10.Carecen de capacitación y actualización del personal.  |
| 11.La posibilidad de ascender de puestos es muy limitado.   |
| 12.Existe permisibilidad a conveniencia.  |
| 13.Deficiencia en la toma de decisiones.  |
| 14.Falta de planificación.  |
| 15.No existe un programa de recompensas e incentivos.   |

---

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 25**

*FODA (continuación).*

---

| <b>ANÁLISIS INTERNO</b>   |
|---|
| <b>Debilidades</b>  |
| 16.Falta de reconocimiento.   |
| 17.Desmotivación en las tareas que desempeñan los trabajadores.   |
| 18.Prevalcen los intereses personales a los intereses de la Empresa.  |
| 19.Irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas que realizan.   |
| 20.Existe una comunicación deficiente.  |
| 21.Relación distante entre el departamento de producción y departamento de administración.  |
| 22.Divisionismo entre el departamento de producción y departamento de administración.   |
| 23.Falta de confianza laboral.  |
| Respecto al departamento de producción se encontraron las siguientes debilidades en las unidades de sólidos y líquidos/semi-líquidos: |
| 24.Las condiciones ergonómicas son deficientes.   |
| 25.Falta de equipos de protección personal.   |
| 26.Los trabajadores están expuestos a estrés térmico.   |
| 27.Cuentan con un nivel de iluminación inadecuado.  |
| 28.Existen problemas de ruido en algunas unidades.  |

---

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25**

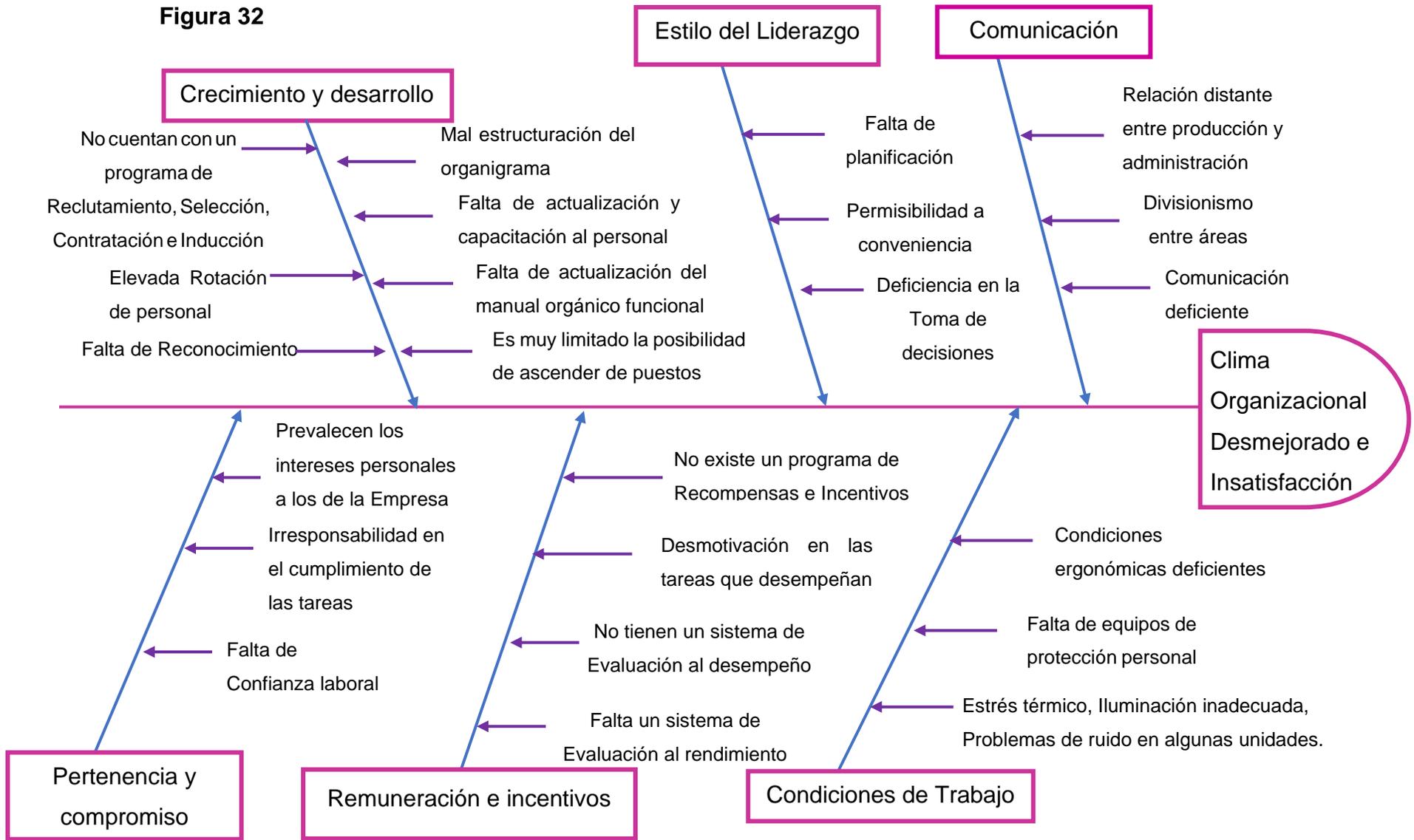
*FODA (continuación).*

| <b>ANÁLISIS EXTERNO</b>  |
|--|
| <b>Oportunidades</b>   |
| 1.Introducir nuevas políticas, procedimientos, planes de acción que se puedan implementar y fortalecer debilidades.                  |
| 2.La Empresa puede consolidar la organización de la misma, mediante mejoras que le permitan avanzar en su desarrollo organizacional. |
| 3.Elevar los niveles de productividad.   |
| 4.Significativo consumo de productos de medicina natural en el mercado nacional e internacional y, por tanto, aumento en su demanda. |
| <b>Amenazas</b>  |
| 1.Competidores potenciales que ofrecen los mismos productos de medicina natural.   |
| 2.Nivel bajo en ventas debido a la competencia que existe y de otros competidores que pudieran emerger.                              |
| 3.Queja y retiro de los clientes.  |
| 4.Aumento del precio de insumos.   |

Fuente: Elaboración propia.

# 11. DIAGRAMA ISHIKAWA

Figura 32



Fuente: Elaboración propia.

## **12. FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL:**

### **12.1 FACTORES POSITIVOS:**

#### **❖ La Empresa tiene bien definida su misión, visión y objetivos:**

Tener una definición de la misión, visión y objetivos de una Empresa, permiten una definición de su cultura organizacional.

#### **❖ Las funciones de la producción en los puestos de trabajo están bien definidos y organizados:**

La organización y definición de cada tarea, función de un trabajador le permite tener clara su responsabilidad, conocer las instancias superiores.

#### **❖ Los trabajadores pueden expresar sus ideas, opiniones e inquietudes hacia las instancias superiores:**

En este aspecto, los trabajadores se consideran que tienen el espacio de empoderamiento.

#### **❖ La relación entre jefe-trabajador es educada, respetuosa, agradable:**

En dicha Empresa, la percepción que se tiene en cuanto a la relación entre dirección-trabajador, o entre responsables de departamento-subordinado es educada, respetuosa, agradable.

#### **❖ La Empresa está abierta al cambio:**

Una apertura al cambio en una Empresa, tiene la oportunidad de crecer y mejorar continuamente en los ámbitos que se tengan debilidades. En esta Empresa, se encontró que los administrativos tienen un sentido de apertura ante los cambios que puedan ser introducidos para el mejoramiento continuo de la misma.

❖ **Ejercicio de un liderazgo consultivo:**

En dicha Empresa, se percibe un ejercicio de liderazgo consultivo, debido a que los trabajadores pueden expresar sus ideas, opiniones, aun cuando no estén de acuerdo con su jefe, sin embargo, estas ideas no siempre son tomadas en cuenta.

❖ **Fomento de la cooperación entre los equipos de trabajo de cada departamento:**

En esta Empresa, se fomenta la cooperación entre los equipos de trabajo de cada departamento, por lo que se percibe apoyo y ayuda mutua entre los trabajadores, responsables de departamento de producción y administración, dirección en el momento de la realización de sus labores.

## 12.2 FACTORES NEGATIVOS:

### ❖ **Mal estructuración del organigrama:**

Para una Empresa tener bien definida la estructuración del organigrama permite una mejor visualización de los cargos, para dar a conocer la jerarquía de la organización, facilitar los procesos dentro de la Empresa y ayudar de forma efectiva a los canales de comunicación formal.

Esta Empresa tiene mal estructurado su organigrama, por lo que existe una desorganización, ya que, dentro del departamento de administración, no se encuentra conformado un departamento de recursos humanos y un departamento de marketing, referente al departamento de producción y el departamento de control de calidad se encuentran desvinculados, ocasionando una desorientación del personal, afectaciones en la coordinación y puestos de trabajo.

### ❖ **No existe un programa de recompensas e incentivos:**

Las recompensas e incentivos son utilizadas por los empleadores para motivar a su personal, para que ellos se sientan identificados con la Empresa, sus metas y generar un sentimiento de pertenencia dentro de la misma, elevar sus niveles de productividad.

En la Empresa, los trabajadores no cuentan con un programa de recompensas, por lo que se observan desmotivados, a continuar dando su mayor esfuerzo en las actividades que se realicen. Por tanto, la desmotivación conlleva a un clima organizacional desmejorado.

❖ **Falta de reconocimiento:**

En este caso, el trabajador se siente desmotivado, inconforme, improductivo ya que, las instancias superiores no reconocen en forma pública o a modo individual su esfuerzo por la realización y el cumplimiento de su trabajo, conllevando al trabajador a cometer errores. En dicha Empresa, se observó que los trabajadores sienten desmotivación, inconformidad y la reincidencia de errores en el momento de manufacturar un producto para posteriormente ser comercializado, desencadenando problemas de pérdida de materia prima, queja de los clientes, aumento en los costos de producción y transporte al ser devueltos nuevamente.

❖ **Es muy limitada la oportunidad de ascender de puestos:**

Las oportunidades de ascender de puesto o planes de carrera en los empleados son muy importantes porque aumenta la motivación, Maslow en su teoría de la Motivación pone de manifiesto la necesidad de autorrealización de cualquier empleado, dentro de una Empresa. De acuerdo, con el panorama de la Empresa M. Verde 100% Natural, la oportunidad de ascender de puesto es muy limitado, como consecuencia provoca desmotivación y un bajo nivel de satisfacción laboral para desarrollarse plenamente en el ámbito laboral.

❖ **No cuentan con un sistema de evaluación al desempeño:**

La evaluación al desempeño permite comprobar el grado de cumplimiento de alcanzar los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización, además, sirve como retroalimentación del trabajo que cada uno realiza para mejorar. En la Empresa M. Verde 100% Natural no se aplican evaluaciones al desempeño, por tanto, genera desmotivación del personal y deterioro en su productividad, ya que al no recibir retroalimentación reinciden en los mismos errores y tengan un desinterés por las metas establecidas por la empresa, provocando que no se obtenga información para tomar decisiones, pérdida solidez y esta retroalimentación no ocurre siempre.

❖ **Falta de capacitación y actualización al personal:**

La capacitación y actualización al personal en una Empresa, es imprescindible porque aumenta la productividad de los trabajadores al fortalecer el conocimiento técnico, desarrollo integral de la persona, que repercute en el desarrollo de la Empresa, aumenta el sentido de progreso, de pertenencia, satisfacción y de competencia en los trabajadores, formación de líderes, se incrementa la calidad del trabajo, disminución de costos y permite solucionar de forma eficaz los problemas que pueden surgir en un momento dado.

En esta Empresa se encontraron debilidades en la formación del personal, al no estar capacitado, ni actualizándose continuamente, dificultándose la oportunidad para ser promovidos y tampoco hay suficientes programas de entrenamiento y desarrollo que los beneficie profesionalmente. Sin embargo, esta problemática se acentúa más en trabajadores con antigüedad de 0 a 3 años, quienes reflejan un sentimiento de desmotivación, baja en su desempeño, bajo rendimiento y un clima organizacional desmejorado, bajos niveles de satisfacción laboral en cuanto a su puesto de trabajo.

❖ **Rotación de personal:**

La rotación de personal son indicadores de que existe un clima organizacional desmejorado y los niveles de satisfacción laboral son bajos.

En la presente Empresa se ve reflejado que los trabajadores en su mayoría tienen edades entre 26 a 35 años, no alcanzan una antigüedad que no pasa de tres años, es decir, un personal nuevo, inexperto, como consecuencia, se aumenta el costo de recursos humanos.

❖ **Condiciones laborales:**

Las deficiencias encontradas en el departamento de producción son las siguientes: los trabajadores están expuestos a estrés térmico, en algunas áreas por la mañana existen problemas de ruido y los niveles de iluminación son inadecuados, no tienen colocadas luces de emergencia en zonas como escaleras. Carecen de mobiliario adecuado con las medidas antropométricas.

❖ **No cuentan con una definición de valores:**

Los valores corporativos son elementos propios de cada Empresa y son los cimientos de la cultura organizacional, esto quiere decir, características competitivas, condiciones del entorno, expectativas de grupos como clientes, proveedores, junta directiva y empleados. Sin embargo, en la investigación de campo, se encontró que esta Empresa, no cuenta con una definición de valores, como consecuencia, existe dificultad para diagnosticar su cultura organizacional, además provoca un deterioro en el clima organizacional porque afecta la disminución de la productividad, deficiencia para la toma de decisiones y en la gestión formal de la comunicación interna, y a su vez genera, pobre conocimiento del organigrama.

**13. RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL UBICADA EN LA CIUDAD DE MANAGUA, SEGÚN EDAD, SEXO, ANTIGÜEDAD Y PUESTO DE TRABAJO.**

**Tabla 26**

*Recompensa: Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo y antigüedad.*

|                |                               | <b>0 a 3 años</b> | <b>4 a 6 años</b> | <b>7 a 10 años</b> | <b>Total</b> |
|----------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| En desacuerdo  | Recuento                      | 5                 | 0                 | 0                  | 5            |
|                | % dentro de Antigüedad (años) | 50%               | 0%                | 0%                 | 33.3%        |
| De acuerdo     | Recuento                      | 4                 | 3                 | 2                  | 9            |
|                | % dentro de Antigüedad (años) | 40%               | 100%              | 100%               | 60.0%        |
| Muy de acuerdo | Recuento                      | 1                 | 0                 | 0                  | 1            |
|                | % dentro de Antigüedad (años) | 10%               | 0%                | 0%                 | 6.7%         |
| Total          | Recuento                      | 10                | 3                 | 2                  | 15           |
|                | % dentro de Antigüedad (años) | 100%              | 100%              | 100%               | 100.0%       |

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con la variable “Recompensa”, las personas con menor antigüedad (66% de los trabajadores) están en su mayoría en desacuerdo, en cuanto a que reciben recompensa por el trabajo que realizan.

**Tabla 27**

*Desafío: Esta Empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos y Antigüedad.*

|               |                               | <b>0 a 3 años</b> | <b>4 a 6 años</b> | <b>7 a 10 años</b> | <b>Total</b> |
|---------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| En desacuerdo | Recuento                      | 7                 | 2                 | 2                  | 11           |
|               | % dentro de Antigüedad (años) | 70%               | 66.7%             | 100%               | 73.3%        |
| De acuerdo    | Recuento                      | 3                 | 1                 | 0                  | 4            |
|               | % dentro de Antigüedad (años) | 30%               | 33.3%             | 0%                 | 26.7%        |
| Total         | Recuento                      | 10                | 3                 | 2                  | 15           |
|               | % dentro de Antigüedad (años) | 100%              | 100%              | 100%               | 100%         |

**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la variable “desafío” existe un elevado porcentaje en los encuestados que demuestra que la Empresa no toma riesgos, esto es una limitante para su crecimiento corporativo.

**Tabla 28**

*Identidad: En esta Empresa cada cual se preocupa por sus intereses y Antigüedad.*

|               |                               | <b>0 a 3 años</b> | <b>4 a 6 años</b> | <b>7 a 10 años</b> | <b>Total</b> |
|---------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| En desacuerdo | Recuento                      | 5                 | 1                 | 1                  | 7            |
|               | % dentro de Antigüedad (años) | 50%               | 33.3%             | 50%                | 46.7%        |
| De acuerdo    | Recuento                      | 5                 | 2                 | 1                  | 8            |
|               | % dentro de Antigüedad (años) | 50%               | 66.7%             | 50%                | 53.3%        |
| Total         | Recuento                      | 10                | 3                 | 2                  | 15           |
|               | % dentro de Antigüedad (años) | 100%              | 100%              | 100%               | 100%         |

**Fuente:** Elaboración propia.

Referente a la variable “identidad”, las personas en esta Empresa tienen un criterio dividido, en cuanto a los intereses individuales y los intereses como colectivo, esto marca rasgos de individualismo que no ayudan al clima organizacional.

**14. PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL:**

**Tabla 29**

*Plan de acción.*

| <b>Problema identificado</b>  | <b>Acciones requeridas</b>   | <b>Responsable de la realización</b>             | <b>Recursos</b>  | <b>Fecha de ejecución</b>               |
|---|--|--|--|---|
| <b>Crecimiento y desarrollo</b>   |  |  |  |   |
| No cuentan con un programa de reclutamiento, selección, contratación e inducción. | -Diseñar un proceso adecuado de reclutamiento, selección, contratación e inducción.  | Gerente General<br>Responsable de Administración | -Papelería<br>Impresa<br>-Formato de entrevistas y de solicitud de empleo<br>-Reglamento interno de la Empresa | 15 de julio de 2020 a 15 de agosto 2020 |
| Falta de actualización y capacitación del personal.                               | -Crear un calendario de seminarios impartidos por facilitadores o empresas consultoras más calificados.<br>-Realizar seminarios con el objetivo de ampliar conocimientos, de esta manera, los trabajadores estarán en la capacidad de adaptarse a cambios. | Responsable de Administración                    | -Material didáctico para quince (15) trabajadores<br>-Refrigerio<br>-Honorario                                 | Continuo (1 capacitación trimestral)    |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29***Plan de acción(continuación).*

| <b>Problema identificado</b>                           | <b>Acciones requeridas</b>   | <b>Responsable de la realización</b>            | <b>Recursos</b>         | <b>Fecha de ejecución</b>            |
|--|--|---|-------------------------|--------------------------------------|
| <b>Crecimiento y desarrollo</b>                        |  |   |                         |                                      |
| Elevada rotación de personal.                          | -Elaborar un control del porcentaje de rotación de personal.<br>-Elaborar un plan de retención que permita disminuir la rotación de personal mediante un programa de compensaciones como refrigerios, canasta básica, almuerzo a los trabajadores. | Responsable de Administración                   | -Tarjetas de asistencia | 16 de agosto a 16 de octubre de 2020 |
| Es muy limitado la posibilidad de ascender de puestos. | -Crear un plan de proyección del personal para futura expansión de la Empresa.   | Gerente General y Responsable de Administración | -Recursos Humanos       | Continuo                             |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29***Plan de acción(continuación).*

| <b>Problema identificado</b>                    | <b>Acciones requeridas</b>  | <b>Responsable de la realización</b>             | <b>Recursos</b>         | <b>Fecha de ejecución</b>            |
|---|---|--|-------------------------|--------------------------------------|
| <b>Crecimiento y desarrollo</b>                 |   |  |                         |                                      |
| Falta de reconocimiento.                        | -Diseñar una campaña de reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los empleados.<br>-Garantizar reconocimiento moral y material a los trabajadores que tengan un mejor desempeño y rendimiento. | Gerente General<br>Responsable de Administración | -Material de propaganda | Permanente                           |
| Mal estructuración del organigrama.             | -Reuniones entre Responsable Administrativa y Gerencia para rediseñar el organigrama de la Empresa.   | Gerente General<br>Responsable de Administración | -Recursos internos      | 18 de octubre a 18 de noviembre 2020 |
| Desactualización del manual orgánico funcional. | Actualizar el manual orgánico funcional.  | Responsable de Administración                    | -Recursos externos      | 18 de octubre a 18 de noviembre 2020 |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29**

*Plan de acción (continuación).*

| <b>Problema identificado</b>                             | <b>Acciones requeridas</b>  | <b>Responsable de la realización</b>                                   | <b>Recursos</b>  | <b>Fecha de ejecución</b>                        |
|--|---|--|--|--|
| <b>Estilo de liderazgo</b>                               |   |  |  |  |
| Falta de planificación en el departamento de producción. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar un estudio de tiempo en el departamento de producción.</li> <li>-Crear un plan maestro de la producción.</li> <li>-Realizar un control de inventario.</li> </ul> | Gerente General<br>Responsable de bodega<br>Responsable de producción. | -Recursos externos   | Trimestral (20 de Julio a 20 de octubre de 2020) |
| Permisibilidad a conveniencia.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitaciones de liderazgo para fortalecer las relaciones con el personal.</li> </ul>  | Gerente General  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Material didáctico para quince (15) trabajadores</li> <li>-Refrigerio</li> <li>-Honorario</li> </ul> | Permanente                                       |
| Deficiencia en la toma de decisiones.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecer los procesos en cuanto a la toma de decisiones.</li> <li>-Constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.</li> </ul>                              | Gerente General  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Material de propaganda</li> <li>-Recursos internos</li> </ul>  | Permanente                                       |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29***Plan de acción(continuación).*

| <b>Problema identificado</b>                            | <b>Acciones requeridas</b>   | <b>Responsable de la realización</b>             | <b>Recursos</b>  | <b>Fecha de ejecución</b> |
|---|--|--|--|---------------------------|
| <b>Comunicación</b>                                     |  |  |  |                           |
| Comunicación deficiente.                                | -Reestructurar los canales de comunicación formal.   | Gerente General                                  | -Recursos internos   | Permanente                |
| Divisionismo entre áreas.                               | -Integrar tanto al departamento de producción como al departamento de administración en todas las actividades que desarrolla la Empresa. | Gerente General<br>Responsable de Administración | -Recursos internos   | Permanente                |
| Relación distanciada entre producción y administración. | -Realizar cursos relacionados con el desarrollo organizacional e inteligencia emocional.   | Gerente General<br>Responsable de Administración | -Material didáctico para quince (15) trabajadores<br>-Refrigerio<br>-Honorario | Permanente                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29**

*Plan de acción (continuación).*

| <b>Problema identificado</b>                          | <b>Acciones requeridas</b>  | <b>Responsable de la realización</b>             | <b>Recursos</b>  | <b>Fecha de ejecución</b> |
|---|---|--|--|---------------------------|
| <b>Pertenencia y compromiso</b>                       |   |  |  |                           |
| Prevalen los intereses personales a los de la Empresa | -Realizar capacitación al personal sobre relaciones humanas.  | Responsable de Administración                    | -Material didáctico para quince (15) trabajadores<br>-Refrigerio<br>-Honorario | Permanente                |
| Irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas.   | -Implementar una campaña de concientización en el personal sobre el logro de los objetivos de la Empresa.<br>-Crear un sistema de evaluación al desempeño del personal. | Gerente General<br>Responsable de Administración | -Material de propaganda<br>-Recursos internos                                  | Permanente                |
| Falta de confianza laboral.                           | -Realización de actividades lúdicas para que los trabajadores se conozcan en profundidad y no solo se relacionen con su equipo de trabajo.                              | Gerente General<br>Responsable de Administración | -Recursos internos   | Permanente                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29**

*Plan de acción(continuación).*

| <b>Problema identificado</b>                       | <b>Acciones requeridas</b>  | <b>Responsable de la realización</b>  | <b>Recursos</b>         | <b>Fecha de ejecución</b> |
|--|---|---|-------------------------|---------------------------|
| <b>Remuneración e incentivos</b>                   |   |   |                         |                           |
| No existe un programa de recompensas e incentivos. | -Proponer el establecimiento del pago de antigüedad.  | Gerente General<br>Responsable de Administración                              | -Recursos internos      | Permanente                |
| Desmotivación en las tareas que desempeñan.        | -Promover que las metas tengan un significado personal para los trabajadores.<br>-Reconocer los logros individuales y de equipo tanto a nivel personal como en grupo. | Gerente General<br>Responsable de Administración<br>Responsable de producción | -Material de propaganda | Anual                     |
| No tienen un sistema de evaluación al desempeño.   | -Crear un sistema de evaluación al desempeño del personal.  | Responsable de Administración<br>Responsable de producción                    | -Recursos internos      | Mensual                   |
| No realizan evaluación al rendimiento.             | -Elaborar un plan de Evaluación al rendimiento posterior a la evaluación del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral.                                    | Responsable de Administración<br>Responsable de producción                    | -Recursos internos      | Mensual                   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29**

*Plan de acción(continuación).*

| Problema identificado                | Acciones requeridas  | Responsable de la realización | Recursos   | Fecha de ejecución                               |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|--|--|
| <b>Condiciones de trabajo</b>        |  |                               |  |  |
| Condiciones ergonómicas deficientes. | -Realizar un estudio ergonómico con el objetivo de formular una propuesta de mejora a las condiciones actuales de trabajo. | Responsable de Administración | -Recursos externos   | Trimestral. (20 de noviembre a 20 de enero 2021) |
|                                      | -Realizar un rediseño de la distribución de planta.  |                               |  |  |
|                                      | -Garantizar mobiliario de oficina ergonómico y adecuado.   |                               | -Recursos materiales (Cantidad de sillas y mesas que se utilizarán). |  |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29**

*Plan de acción(continuación).*

| <b>Problema identificado</b>             | <b>Acciones requeridas</b>  | <b>Responsable de la realización</b>                       | <b>Recursos</b>  | <b>Fecha de ejecución</b> |
|--|---|--|--|---------------------------|
| <b>Condiciones de trabajo</b>            |   |  |  |                           |
| Falta de equipos de protección personal. | -Proveer al personal el total de los equipos de protección personal requeridos para las tareas que realizan (gabacha, gorro, gafas, mascarilla, guantes, tapones auditivos u orejeras, calzado adecuado). | Responsable de Administración<br>Responsable de producción | -Recursos materiales (gabacha, gorro, gafas, mascarilla, guantes, tapones auditivos u orejeras, calzado adecuado). | Permanente                |
|  | -Capacitar y concientizar a los trabajadores sobre la importancia de utilizar los equipos de protección personal.   |  | -Material didáctico para quince (15) trabajadores<br>-Refrigerio<br>-Honorario                                     |                           |
|  | -Brindar al personal el mantenimiento del equipo de protección personal.  |  | Recursos internos.   |                           |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29**

*Plan de acción(continuación).*

| <b>Problema identificado</b>  | <b>Acciones requeridas</b>   | <b>Responsable de la realización</b>                       | <b>Recursos</b>  | <b>Fecha de ejecución</b>           |
|---|--|--|--|-------------------------------------|
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |  |  |  |                                     |
| Falta de equipos de protección personal.  | -Supervisar el uso obligatorio de los equipos de protección personal ante condiciones inseguras de trabajo.  | Responsable de Administración<br>Responsable de producción | Recursos internos  | Permanente                          |
| Exposición a estrés térmico, iluminación inadecuada, problemas de ruido en algunas áreas. | -Realizar cambios en las luminarias del departamento de producción.<br>-Colocar luces de emergencia según lo reglamentado por la ley 618.<br>-Instalar extractores de aire y abanicos de techo en el área de bodega, con el objetivo de aclimatar. | Gerente General<br>Responsable de Administración           | Recursos materiales (luminarias, luces de emergencia, extractores de aire, inyectores de aire, abanicos industriales). | 22 de enero a 22 de febrero de 2021 |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 29***Plan de acción(continuación).*

| <b>Problema identificado</b>  | <b>Acciones requeridas</b>                                      | <b>Responsable de la realización</b>                       | <b>Recursos</b>  | <b>Fecha de ejecución</b>                      |
|---|---|--|--|--|
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |   |  |  |  |
| Exposición a estrés térmico, iluminación inadecuada, problemas de ruido en algunas áreas. | -Realizar audiometría al personal del área de producción.       | Gerente General<br>Responsable de Administración           | Recursos externos  | 15 de marzo 2021                               |
|   | -Capacitar al personal sobre la exposición a riesgos laborales. | Responsable de Administración<br>Responsable de producción | -Material didáctico para quince (15) trabajadores<br>-Refrigerio<br>-Honorario | Trimestral (1 de abril al 30 de junio de 2021) |

**Fuente:** Elaboración propia.

**15. PLAN DE INVERSIÓN PARA EJECUTAR EL PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M. VERDE 100% NATURAL:**

**Tabla 30**

*Plan de inversión.*

| <b>Plan de acción</b>  | <b>Recursos Materiales</b>                       | <b>Costos que incurre</b> |
|--|--|---------------------------|
| -Diseñar un proceso adecuado de reclutamiento, selección, contratación e inducción.  | Papelería Impresa                                | C\$2,000                  |
|  | Formato de entrevistas y de solicitud de empleo  |                           |
|  | Reglamento interno de la Empresa                 |                           |
| -Crear un calendario de seminarios impartidos por facilitadores o empresas consultoras más calificados.<br>-Realizar seminarios con el objetivo de ampliar conocimientos, de esta manera, los trabajadores estén en la capacidad de adaptarse a cambios. | Material didáctico para quince (15) trabajadores | C\$1,500                  |
|  | Refrigerio                                       | C\$500                    |
|  | Honorario  | C\$3,500                  |
| -Elaborar un control del porcentaje de rotación de personal.<br>-Elaborar un plan de retención que permita disminuir la rotación de personal mediante un programa de compensaciones como refrigerios, canasta básica, almuerzo a los trabajadores.       | Tarjetas de asistencia                           | —                         |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 30***Plan de inversión(continuación).*

| Plan de acción  | Recursos Materiales                              | Costos que incurre                                |
|---|--|---|
| -Diseñar una campaña de reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los empleados.<br>-Garantizar reconocimiento moral y material a los trabajadores que tengan un mejor desempeño y rendimiento. | Material de propaganda                           | C\$500  |
| -Actualizar el manual orgánico funcional.   | Recursos externos                                | C\$16,950   |
| -Realizar un estudio de tiempo en el departamento de producción.<br>-Crear un plan maestro de la producción.<br>-Realizar un control de inventario.   | Recursos externos                                | C\$16,950<br><u>C\$10,170</u><br>Total= C\$27,120 |
| -Capacitaciones de liderazgo para fortalecer las relaciones con el personal.  | Material didáctico para quince (15) trabajadores | C\$1,500  |
|   | Refrigerio                                       | C\$500  |
|   | Honorario  | C\$3,500  |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 30***Plan de inversión(continuación).*

| Plan de acción   | Recursos Materiales                              | Costos que incurre |
|--|--|--------------------|
| -Fortalecer los procesos en cuanto a la toma de decisiones.<br>-Constante retroalimentación entre directivos y trabajadores. | Material de propaganda                           | C\$500             |
|  | Recursos internos                                | _____              |
| -Realizar cursos relacionados con el desarrollo organizacional e inteligencia emocional.                                     | Material didáctico para quince (15) trabajadores | C\$1,500           |
|  | Refrigerio                                       | C\$500             |
|  | Honorario  | C\$3,500           |
| -Realizar capacitación al personal sobre relaciones humanas.   | Material didáctico para quince (15) trabajadores | C\$1,500           |
|  | Refrigerio                                       | C\$500             |
|  | Honorario  | C\$3,500           |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 30**

*Plan de inversión(continuación).*

| Plan de acción  | Recursos Materiales   | Costos que incurre                 |
|---|---|------------------------------------|
| -Implementar una campaña de concientización en el personal sobre el logro de los objetivos de la Empresa.<br>-Crear un sistema de evaluación al desempeño del personal. | Material de propaganda  | C\$500                             |
|   | Recursos internos   | _____                              |
| -Promover que las metas tengan un significado personal para los trabajadores.<br>-Reconocer los logros individuales y de equipo tanto a nivel personal como en grupo.   | Material de propaganda  | C\$500                             |
| -Realizar un estudio ergonómico con el objetivo de formular una propuesta de mejora a las condiciones actuales de trabajo.  | -Recursos externos  | C\$16,950                          |
| -Realizar un rediseño de la distribución de planta.   |   | C\$10,170                          |
| -Garantizar mobiliario de oficina ergonómico y adecuado.  | Recursos materiales (Cantidad de sillas y mesas que se utilizarán). | Sillas= C\$1,950 (precio unitario) |
|   |   | Mesas=C\$7,500 (precio unitario)   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 30**

*Plan de inversión(continuación).*

| Plan de acción   | Recursos Materiales   | Costos que incurre                                  |
|--|---|---|
| <p>-Proveer al personal el total de los equipos de protección personal requeridos para las tareas que realizan (gabacha, gorro, guantes, gafas, mascarilla, tapones auditivos u orejeras, calzado adecuado).</p> | <p>-Recursos materiales (gabacha, gorro, gafas, mascarilla, guantes, tapones auditivos u orejeras, calzado adecuado).</p> | <p>Gabacha=C\$587.06(precio unitario)</p>           |
|  |   | <p>Gorro=C\$101.22(precio unitario)</p>             |
|  |   | <p>Guantes=C\$202.43 (precio caja)</p>              |
|  |   | <p>Gafas=C\$56.34 (precio unitario)</p>             |
|  |   | <p>Mascarilla=C\$72.20 (precio caja)</p>            |
|  |   | <p>Tapones auditivos=C\$18.56 (precio unitario)</p> |
|  |   | <p>Orejeras=C\$236.17 (precio unitario)</p>         |
|  |   | <p>Botas=C\$738.88 (precio par)</p>                 |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 30**

*Plan de inversión(continuación).*

| Plan de acción  | Recursos Materiales   | Costos que incurre   |
|---|---|--|
| <p>-Capacitar y concientizar a los trabajadores sobre la importancia de utilizar los equipos de protección personal.</p>  | <p>Material didáctico para quince (15) trabajadores</p>   | <p>C\$1,500</p>  |
|   | <p>Refrigerio</p>   | <p>C\$500</p>  |
|   | <p>Honorario</p>  | <p>C\$3,500</p>  |
| <p>-Realizar cambios en las luminarias del departamento de producción.<br/>                     -Colocar luces de emergencia según lo reglamentado por la ley 618.<br/>                     -Instalar extractores de aire, inyectores de aire y abanicos industriales en el área de bodega, con el objetivo de aclimatar.</p> | <p>Recursos materiales (luminarias, luces de emergencia, extractores de aire, inyectores de aire, abanicos industriales).</p> | <p>Lámpara tipo panel<br/>2x2=C\$2,743.65<br/><br/>                     Lámpara tipo panel led<br/>1x4=C\$3,080.78<br/><br/>                     Luminaria de<br/>Emergencia=C\$1,131.5<br/>5<br/><br/>                     Abanico industrial<br/>=C\$9,108.78<br/><br/>                     Extractor de<br/>aire=C\$37,472.75<br/><br/>                     Inyector de<br/>aire=C\$57,195.25</p> |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 30***Plan de inversión(continuación).*

| <b>Plan de acción</b>   | <b>Recursos Materiales</b>                       | <b>Costos que incurre</b>           |
|---|--|-------------------------------------|
| -Realizar audiometría al personal del área de producción.       | Recursos externos.                               | C\$100*15 trabajadores=<br>C\$1,500 |
| -Capacitar al personal sobre la exposición a riesgos laborales. | Material didáctico para quince (15) trabajadores | C\$1,500                            |
|   | Refrigerio                                       | C\$500                              |
|   | Honorario  | C\$3,500                            |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **16. CONCLUSIONES:**

De acuerdo con los resultados obtenidos dando respuesta al objetivo general establecido, se presentan las siguientes conclusiones:

En el diagnóstico del estado actual del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral, se analizó que el clima organizacional que prevalece en la Empresa M. Verde 100% Natural es un clima organizacional desmejorado, porque el estilo del grid gerencial está orientado hacia las personas y no hacia el cumplimiento de metas, y esto tiene como consecuencia una baja en los niveles de productividad, este estilo no es correspondiente a una Empresa que necesita alcanzar metas de producción, el nivel de satisfacción intrínseca es bajo, por esta razón, la rotación de personal es elevada porque, la mayoría de sus trabajadores presentan una antigüedad entre 0 y 3 años. Además, la Empresa no cuenta con un sistema de recompensas, ni crecimiento profesional que permita mejorar los niveles de optimización, sino que, por el contrario, se percibe que en el departamento de producción son un equipo de trabajo desmotivado en las labores diarias que realizan, carecen de un sentido de pertenencia hacia la Empresa.

El proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción no son los más adecuados, por lo que no se cumple todos los parámetros para garantizar que se contrate al personal idóneo y solo se omiten estos procesos y se contrata por referencias personales.

El sistema de comunicación es deficiente, debido a que la deficiencia en la toma de decisiones se ve reflejado en un ejercicio del liderazgo permisivo, identificado en el grid gerencial.

En cuanto, a las condiciones de trabajo son deficientes, existen unidades que pertenecen al departamento de producción debido a que el nivel de iluminación es inadecuado, en las bodegas, los trabajadores están expuestos a estrés térmico, y algunas unidades tienen problemas de ruido.

Por último, se propuso un plan de evaluación y un plan de inversión, para mejorar el clima organizacional y nivel de satisfacción laboral y, de esta manera optimizar recursos humanos y recursos materiales.

## **17. RECOMENDACIONES:**

- Elaborar un plan de retención de empleados, con el fin de disminuir la rotación de personal.
- Crear un programa de recompensas al personal, para que esta manera, los incentivos influyan positivamente en los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores.
- Diseñar un proceso adecuado de reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores.
- Posteriormente, de haber evaluado el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral, implementar un programa de evaluación del rendimiento.
- Crear y ejecutar un programa de evaluación al desempeño del personal.
- Actualizar el manual orgánico funcional y reestructurar puestos de trabajo.
- Reestructurar y mejorar los canales de comunicación formal.
- Desarrollar capacitaciones de liderazgo para fortalecer las relaciones con el personal.
- Implementar un sistema de mejora continua en la capacitación y actualización del personal por facilitadores o empresas consultoras más calificadas.

## 18. BIBLIOGRAFÍA

1. Alcover de la Hera, C. (2007). Psicología del trabajo: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias (1ªed.). Madrid, España: UNED.
2. Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos (1ªed.). Barcelona, España: UOC.
3. Boada, J. (2011). Team Climate Inventory versión breve en español (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas por Anderson y West (1996). Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/3887.pdf>
4. Bordas, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral, (1ª ed.). Barcelona, España: UOC.
5. Bueno, K.(s.f.). Terapias alternativas y complementarias. Recuperado de: <https://es.calameo.com/books/0050727007cc641e4b725>
6. Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Trillas.
7. Chiang, M. (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral (1ª ed.). Madrid, España: Comillas.
8. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

9. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana.
10. Dessler, G. (1996). Administración de Personal (6ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
11. Fernández, R. (2011). La Productividad y el Riesgo Psicosocial o derivado de la organización del trabajo (1ª ed.). San Vicente, España: Club Universitario.
12. Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones (1ª ed.). Ciudad de México, México: Oxford University Press.
13. Frumen. (s.f.) ¿Qué es macerar? Recuperado de: <https://www.frumen.com/que-es-macerar/>
14. Gaceta, L. (2012). Ley de medicina natural, terapias complementarias y productos naturales en Nicaragua. Gaceta. Recuperado de: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/>
15. García, M.(s.f.). Tipos de suplementos: no todos son iguales. Recuperado de: <https://www.misohinutricion.com/blog/tipos-de-suplementos/>
16. Guía para la gestión de quejas y reclamaciones de los clientes. (1ª ed.). España: Asociación Española para la calidad (AEC).
17. Hellriegel, D. (2009). Comportamiento Organizacional (12ª ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.

18. Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana.
19. Hervías, R.(s.f.). La medicina natural y su demanda. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos34/medicina-natural/medicina-natural.shtml>
20. Jarabe. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Jarabe>
21. Luxómetro. (s.f.). En EcuRed. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Lux%C3%B3metro>
22. Mansilla, F. (2018). Escala general de satisfacción laboral. Recuperado de: <https://www.psicologia-online.com/escala-general-de-satisfaccion-laboral-1557.html>
23. Maradiaga, H. (10 de agosto de 2004). Naturaleza: la cura a todos los males. La prensa, suplemento nosotras. Recuperado de: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni), citado por: Reyes, C., et al. (2017). Mejoramiento de la calidad de los procesos en la Empresa M. Verde 100% Natural, utilizando la metodología Lean Manufacturing (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Managua, Nicaragua.
24. Medidor de estrés térmico. (s.f.). Recuperado de: [https://www.pce-instruments.com/espanol/instrumento-medida/medidor/medidor-de-estres-termico-kat\\_70089.htm](https://www.pce-instruments.com/espanol/instrumento-medida/medidor/medidor-de-estres-termico-kat_70089.htm)
25. Méndez, C. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (4ªed.). Ciudad de México, México: Limusa.

26. Molina, A. (6 de octubre,2015). Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización? Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>
27. Newstrom, J. (2013). Comportamiento Humano en el Trabajo (13ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana.
28. Nutraceuticos, suplementos dietéticos y alimentos funcionales. (s.f.) Recuperado de: <https://www.nuevaestetica.com/noticia/nutraceuticos-suplementos-dieteticos-y-alimentos-funcionales>
29. NTP922. Estrés térmico y sobrecarga térmica: evaluación de los riesgos(I). (España,2011). Recuperado de: <https://www.insst.es/documents/94886/328579/922w.pdf/86188d2e-7e81-44a5-a9bc-28eb33cb1c08>
30. Pasini, S. (2013). Clima Organizacional, su aplicación en empresas del Uruguay. Tesis para optar el título de Licenciado en administración-contador. Universidad de la República (Udelar), Uruguay. Recuperado de: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/698/1/M-CD4536.pdf>
31. Pérez, J. (1995). NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). España.199,1-6. Recuperado de: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)

32. Pomada. (s.f.). En EcuRed Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Pomada>
33. Reyes, C., et al. (2017). Mejoramiento de la calidad de los procesos en la Empresa M. Verde 100% Natural, utilizando la metodología Lean Manufacturing (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Managua, Nicaragua.
34. Revista El herbolario.com. (s.f.). Tintura de plantas medicinales. Recuperado de: <http://elherbolario.com/plantas-medicinales/item/975-tinturas-de-plantas-medicinales>
35. Ruiz, M. (10 de agosto de 2004). Medicina natural y su práctica racional en la población. La prensa. Recuperado de: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni), citado por: Reyes, C., et al. (2017). Mejoramiento de la calidad de los procesos en la Empresa M. Verde 100% Natural, utilizando la metodología Lean Manufacturing (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Managua, Nicaragua.
36. Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
37. Robbins, S. (2010). Administración (10ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
38. Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional (6ª ed.). Ciudad de México, México: Alfaomega.
39. Sarrió, C. (28 de abril, 2016). Pensamiento, sentimiento, emoción y...sensación en Terapia Gestalt. Recuperado de: <https://www.gestalt-terapia.es/pensamiento-sentimiento-emocion-terapia-gestalt/>

40. Sy, H.(s.f.). Grid Gerencial de Blake y Mouton: elementos y estilos.  
Recuperado de: <https://www.lifeder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/>
41. Sonómetro. (s.f.). En EcuRed. Recuperado de:  
<https://www.ecured.cu/Son%C3%B3metro>
42. Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y práctica (1ª ed.). Ciudad de México, México: El Manual Moderno.
43. Té. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9>
44. Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales (1ª ed.). Ciudad de México, México: El Manual Moderno.

## **ANEXOS**

### **I. Entrevista a la Dirección de la Empresa (Gerente/dueño de la Empresa):**

#### **Objetivo:**

- ❖ Recoger la mayor cantidad de información posible para determinar posibles problemas en esta área que influyan en el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural.

- 1) ¿Cómo describe el clima organizacional de cada área de la Empresa?
  
- 2) ¿Cómo miden el clima organizacional en los trabajadores de la Empresa?
  
- 3) ¿De qué manera afecta el clima organizacional a los trabajadores de la Empresa en sus tareas en que se desempeñan?
  
- 4) ¿De qué manera aportan los diferentes trabajadores de las diferentes áreas de la Empresa para que exista un clima organizacional agradable y sin tensiones?
  
- 5) ¿Cómo percibe los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa?
  
- 6) ¿Cómo mide la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa?
  
- 7) Describa los ambientes físicos que componen el área de la Empresa.

8) ¿Qué importancia tiene para usted los ambientes físicos en el que operan los trabajadores de la Empresa?

9) ¿Considera usted que las condiciones de trabajo son las adecuadas?

10) ¿Usted considera que la Empresa se encuentra debidamente estructurada y organizada?

11) ¿Cómo percibe las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Empresa?

12) ¿De qué manera fluye la comunicación en la Empresa?

13) ¿La filosofía de esta Empresa es que los trabajadores resuelvan los problemas por si mismos?

14) ¿Cómo se maneja el conflicto entre personas y departamentos?

15) ¿Si un trabajador comete un error, de qué manera se resuelve?

16) ¿Existe algún programa de incentivos que estimule a los trabajadores a continuar dando su mayor esfuerzo?

17) ¿La Empresa para ser competitiva toma riesgos en los momentos oportunos?

18) ¿La Empresa está abierta al cambio, a introducir nuevas políticas, nuevos procedimientos?

19) ¿Cómo elaboró la misión, visión y valores de la Empresa?

20) ¿Considera que se ponen en práctica los valores que tienen definidos como Empresa?

21) ¿Cómo ha sido su experiencia al estar dirigiendo la Empresa?

22) ¿Cómo es su relación con el resto del personal?

23) ¿Se escuchan las inquietudes, demandas por parte de los trabajadores de la Empresa?

24) ¿Cómo se realizan los procesos de recursos humanos?

25) ¿Cómo se realiza el proceso de inducción de un nuevo trabajador?

26) ¿En algún momento la productividad se ha visto afectada?

27) ¿En la Empresa existen muchos papeleos o permisos para hacer cada actividad laboral?

28) ¿Qué cambios o desarrollos cree usted pueden ser requeridos en esta Empresa?

29) ¿Considera que en esta Empresa han tenido éxito?

30) ¿En esta Empresa tiene definida la estrategia adecuada para permanecer unida y operando a largo plazo?

31) ¿Cómo percibe la satisfacción de los clientes al comprar los productos que ofrece la Empresa?

32) ¿Qué alternativas me puede proponer para mejorar la atención al cliente?

33) ¿Se realizan capacitaciones y actualizaciones a los trabajadores de la Empresa para lograr un mejor nivel de especialización en el puesto de trabajo?  
¿Existe retroalimentación? Explique.

## **II. Entrevista a responsable de administración (tiene funciones como responsable de recursos humanos):**

### **Objetivo:**

- ❖ Recoger la mayor cantidad de información posible para determinar posibles problemas en esta área que influyan en el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural.

### **Preguntas de entrada:**

- 1) ¿Desde cuándo trabaja en la Empresa M. Verde 100% Natural?
- 2) ¿Cuántos años de experiencia tiene como responsable administración y de desempeñarse en recursos humanos?

### **Preguntas de entrevista:**

- 1) ¿Cómo describe el clima organizacional de cada área de la Empresa?
- 2) ¿Cómo miden el clima organizacional en los trabajadores de la Empresa?
- 3) ¿De qué manera afecta el clima organizacional a los trabajadores de la Empresa en sus tareas en que se desempeñan?
- 4) ¿Cómo percibe los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa?

5) ¿Cómo mide la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa?

6) ¿De qué manera aportan los trabajadores de las diferentes áreas de la Empresa para que exista un clima organizacional agradable y sin tensiones?

7) ¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas?

8) ¿Cómo percibe la motivación entre los trabajadores en cuanto a las tareas que realizan dentro de la Empresa?

9) ¿Cómo fluye la comunicación en la Empresa?

10) ¿Cómo valora la responsabilidad de cada uno de los trabajadores?

11) ¿Usted considera que cada persona se preocupa por sus propios intereses?

12) ¿Qué opinión le merece que las personas deban resolver por sí mismas?

13) ¿Si un trabajador comete un error, de qué manera se resuelve?

14) Ya que usted me dice esto de la flexibilidad, ¿Cómo es la forma en que se hace el llamado de atención en la Empresa?

- 15) ¿Cómo se maneja el conflicto entre personas y departamentos?
- 16) ¿Existe algún programa de incentivos que estimule a los trabajadores a continuar dando su mayor esfuerzo?
- 17) ¿La Empresa está abierta al cambio, a introducir nuevas políticas, nuevos procedimientos?
- 18) ¿Considera que la Empresa se arriesga por una buena idea?
- 19) ¿Cómo se realizan los procesos de recursos humanos?
- 20) ¿Cómo se realiza el proceso de inducción de un nuevo trabajador en la Empresa?
- 21) ¿Explique si en la Empresa se realizan capacitaciones, actualizaciones a los trabajadores para lograr un mejor nivel de especialización en el puesto de trabajo?  
¿Existe retroalimentación?
- 22) ¿Cómo ha sido su experiencia como responsable de administración y de recursos humanos en esta Empresa?
- 23) ¿Cómo es su relación con el resto del personal?

24) ¿Escuchan sus inquietudes, sus demandas?

25) ¿A qué se debe la rotación de personal en la Empresa?

26) ¿Qué alternativas de solución cree que se pueden implementar para retener a los trabajadores?

27) ¿Qué cambios o desarrollos cree usted que pueden ser requeridos en esta Empresa?

28) ¿Cómo valora el liderazgo ejercido por el Gerente de esta Empresa?

29) ¿Cómo percibe la satisfacción de los clientes al comprar los productos que ofrece la Empresa?

30) ¿Cómo se maneja las quejas de los clientes, cuando se dan errores en los productos como el mal etiquetado, el diferente color de las tinturas? y ¿cómo los afecta en su entorno laboral?

### III. Cuestionario Clima Organizacional:

El presente cuestionario es confidencial y anónimo, sólo se realizará con fines investigativos. Para que los resultados de este cuestionario sean útiles, es importante su colaboración sincera y tome su tiempo para responder. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la Empresa M. Verde 100% Natural.

Edad: 18 a 25 años \_\_\_ 26 a 35 años \_\_\_ 36 a 45 años \_\_\_ más de 45 años \_\_\_  
 Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_ Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad: \_\_\_\_\_

| Ítem | Dimensiones  | Alternativas      |               |            |                |
|------|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
|      |  | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|      | <b>Estructura</b>  |                   |               |            |                |
| 1.   | En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados. |                   |               |            |                |
| 2.   | En esta empresa se tiene claro quién toma las decisiones.        |                   |               |            |                |
| 3.   | Conozco las políticas de esta empresa.                           |                   |               |            |                |
| 4.   | Conozco la estructura organizativa de esta empresa.              |                   |               |            |                |

| Ítem | Dimensiones  | Alternativas      |               |            |                |
|------|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
|      |  | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|      | <b>Estructura</b>  |                   |               |            |                |
| 5.   | En esta empresa existen muchos papeleos o permisos para hacer cada cosa.   |                   |               |            |                |
| 6.   | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas se tomen en cuenta.                |                   |               |            |                |
| 7.   | La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.  |                   |               |            |                |
| 8.   | En algunas labores, que me he desempeñado, no he sabido quién era mi jefe.   |                   |               |            |                |
| 9.   | Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.                   |                   |               |            |                |
|      | <b>Responsabilidad</b>   |                   |               |            |                |
| 10.  | En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.                |                   |               |            |                |
| 11.  | A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.  |                   |               |            |                |
| 12.  | Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado. |                   |               |            |                |

| Ítem | Dimensiones  | Alternativas      |               |            |                |
|------|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
|      |  | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|      | <b>Responsabilidad</b>   |                   |               |            |                |
| 13.  | En esta empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.        |                   |               |            |                |
| 14.  | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver por sí mismas.                                |                   |               |            |                |
| 15.  | En esta empresa es común que cuando alguien comete un error siempre sea superado sólo con disculpas.     |                   |               |            |                |
| 16.  | En esta empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.                   |                   |               |            |                |
|      | <b>Recompensa</b>  | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 17.  | En esta empresa los que desempeñan mejor su trabajo tienen la oportunidad de ascender de puesto.         |                   |               |            |                |
| 18.  | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta empresa son mejores que las amenazas y las críticas. |                   |               |            |                |
| 19.  | En esta empresa existe muchísima crítica.  |                   |               |            |                |
| 20.  | Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.   |                   |               |            |                |

| Ítem | Dimensiones   | Alternativas             |                      |                   |                       |
|------|---|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
|      |   | Muy en desacuerdo        | En desacuerdo        | De acuerdo        | Muy de acuerdo        |
|      | <b>Recompensa</b>   |                          |                      |                   |                       |
| 21.  | En esta empresa existe recompensa, reconocimiento por hacer un buen trabajo.                              |                          |                      |                   |                       |
| 22.  | Cuando cometo un error me sancionan.  |                          |                      |                   |                       |
|      | <b>Desafíos</b>   | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |
| 23.  | En esta empresa se trabaja de forma lenta pero segura y sin riesgos.                                      |                          |                      |                   |                       |
| 24.  | Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.   |                          |                      |                   |                       |
| 25.  | Para que esta empresa sea superior a otras, ocasionalmente tenemos que tomar riesgos grandes.             |                          |                      |                   |                       |
| 26.  | La toma de decisiones de esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. |                          |                      |                   |                       |
| 27.  | La empresa se arriesga por una buena idea.  |                          |                      |                   |                       |

| Ítem | Dimensiones  | Alternativas         |                  |               |                   |
|------|--|----------------------|------------------|---------------|-------------------|
|      |  | Muy en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Muy de<br>acuerdo |
|      | <b>Relaciones</b>  |                      |                  |               |                   |
| 28.  | Entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa.                     |                      |                  |               |                   |
| 29.  | Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. |                      |                  |               |                   |
| 30.  | Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa.                 |                      |                  |               |                   |
| 31.  | Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí.              |                      |                  |               |                   |
| 32.  | Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.                             |                      |                  |               |                   |

| Ítem | Dimensiones   | Alternativas         |                  |               |                   |
|------|---|----------------------|------------------|---------------|-------------------|
|      |   | Muy en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Muy de<br>acuerdo |
|      | <b>Estándares</b>   |                      |                  |               |                   |
| 33.  | En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto.  |                      |                  |               |                   |
| 34.  | La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.  |                      |                  |               |                   |
| 35.  | En esta empresa la dirección insiste para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. |                      |                  |               |                   |
| 36.  | La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.      |                      |                  |               |                   |
| 37.  | En esta empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.        |                      |                  |               |                   |
| 38.  | Me siento orgulloso de mi desempeño.  |                      |                  |               |                   |

| Ítem | Dimensiones  | Alternativas      |               |            |                |
|------|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
|      |  | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|      | <b>Cooperación</b>   |                   |               |            |                |
| 39.  | Si me equivoco las cosas, las ven mal mis superiores.  |                   |               |            |                |
| 40.  | Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.                                     |                   |               |            |                |
| 41.  | Las personas dentro de esta empresa no confían verdaderamente una en la otra.                              |                   |               |            |                |
| 42.  | Mi jefe y compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo una labor difícil.                                  |                   |               |            |                |
|      | <b>Conflictos</b>  |                   |               |            |                |
| 43.  | En esta empresa la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos. |                   |               |            |                |
| 44.  | La dirección estima que el conflicto entre personas y departamentos pueden ser útiles para la empresa.     |                   |               |            |                |
| 45.  | Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.                              |                   |               |            |                |

| Ítem | Dimensiones  | Alternativas         |                  |               |                   |
|------|--|----------------------|------------------|---------------|-------------------|
|      |  | Muy en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Muy de<br>acuerdo |
|      | <b>Conflictos</b>  |                      |                  |               |                   |
| 46.  | Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.                    |                      |                  |               |                   |
| 47.  | Lo más importante en esta empresa, es tomar decisiones de la manera más fácil, rápida posible. |                      |                  |               |                   |
|      | <b>Identidad</b>   | Muy en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Muy de<br>acuerdo |
| 48.  | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta empresa.                               |                      |                  |               |                   |
| 49.  | Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.                                      |                      |                  |               |                   |
| 50.  | Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la empresa.                           |                      |                  |               |                   |
| 51.  | En esta empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses.                               |                      |                  |               |                   |

#### IV. Cuestionario Satisfacción Laboral:

Por favor, rellene los siguientes datos:

|   |
|---|
| Edad: 18 a 25 años ____ 26 a 35 años ____ 36 a 45 años ____ más de 45 años ____ Sexo: M ____ F ____ |
| Puesto que desempeña: _____ Antigüedad: _____   |

Señale con una X dentro del recuadro correspondientes en qué medida cada uno de los ítems le satisface en su trabajo diario. Gracias por su colaboración.

| Ítems   | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Moderadamente insatisfecho | Ni satisfecho Ni insatisfecho | Moderadamente satisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
|---|------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|----------------|
| 1. Condiciones físicas del trabajo.                 |                  |              |                            |                               |                          |            |                |
| 2. Libertad para medir tu propio método de trabajo. |                  |              |                            |                               |                          |            |                |
| 3. Tus compañeros de trabajo.                       |                  |              |                            |                               |                          |            |                |

| <b>Ítems</b>   | <b>Muy insatisfecho</b> | <b>Insatisfecho</b> | <b>Moderadamente insatisfecho</b> | <b>Ni satisfecho Ni insatisfecho</b> | <b>Moderadamente satisfecho</b> | <b>Satisfecho</b> | <b>Muy satisfecho</b> |
|--|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------|
| 4.Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.     |                         |                     |                                   |                                      |                                 |                   |                       |
| 5.Tu superior inmediato.                                     |                         |                     |                                   |                                      |                                 |                   |                       |
| 6.Responsabilidad que se te ha asignado.                     |                         |                     |                                   |                                      |                                 |                   |                       |
| 7.Tu salario.  |                         |                     |                                   |                                      |                                 |                   |                       |
| 8.La posibilidad de utilizar tus capacidades.                |                         |                     |                                   |                                      |                                 |                   |                       |
| 9.Relación entre dirección y trabajadores de la institución. |                         |                     |                                   |                                      |                                 |                   |                       |
| 10.Tu posibilidad de promocionar.                            |                         |                     |                                   |                                      |                                 |                   |                       |

| Ítems   | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Moderadamente insatisfecho | Ni satisfecho<br>Ni insatisfecho | Moderadamente satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|---|------------------|--------------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------|----------------|
| 11.La atención que se presta a las sugerencias que tus haces. |                  |              |                            |                                  |                          |            |                |
| 12.Tu horario de trabajo.                                     |                  |              |                            |                                  |                          |            |                |
| 13.La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.          |                  |              |                            |                                  |                          |            |                |
| 14.Tu estabilidad en el empleo.                               |                  |              |                            |                                  |                          |            |                |

## V. ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Tabla 31

### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 15 | 100.0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 15 | 100.0 |

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .878             | 69             |

## VI. Focus Group:

**Número de participantes:** 6 a 8 personas de cada área/departamento.

**Duración:** 1 hora.

**Objetivo:** El presente focus group es una actividad que sólo se realizará con fines investigativos. Para que los resultados, sean útiles, es importante su colaboración sincera y tome su tiempo para responder, no existen respuestas correctas, ni incorrectas, responda de acuerdo con su percepción, opinión, sobre los aspectos que engloban el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en la Empresa M. Verde 100% Natural.

**Actividades:** Presentación por parte de los trabajadores de la Empresa M. Verde 100% Natural: Nombre, edad, antigüedad, cargo en la empresa.

**Moderador:** A cargo de realizar las siguientes preguntas, dirigidas al personal de la Empresa.

### **Guía de preguntas:**

- 1) ¿Cómo consideran ustedes que es el clima organizacional en la Empresa?
- 2) ¿Cómo perciben ustedes su nivel de satisfacción laboral?
- 3) ¿Cómo se sienten en cuanto a su salario?
- 4) ¿Ustedes se sienten motivados en la labor diaria que realizan?
- 5) ¿Cómo es la comunicación entre ustedes y las instancias superiores?
- 6) ¿Sienten que pueden compartir sus opiniones, ideas con su jefe inmediato?
- 7) ¿Cómo perciben la satisfacción de los clientes?

- 8) ¿Cómo evalúan la fidelidad de los clientes?
- 9) ¿Qué alternativas propondrían para mejorar estos aspectos mencionados anteriormente?
- 10) ¿Existen conflictos laborales dentro de la Empresa?
- 11) ¿Cómo se pueden resolver esos conflictos?
- 12) ¿Durante el tiempo que llevan laborando en la Empresa, han recibido remuneraciones, beneficios?
- 13) ¿Ustedes tienen la oportunidad de crecer o ascender dentro de la Empresa?
- 14) ¿En la Empresa se fomenta el trabajo en equipo? Explique.
- 15) ¿Ustedes consideran que existe cooperación (sinergia) entre los equipos de trabajo? Explique.
- 16) ¿Qué factores afectan la productividad de la Empresa?
- 17) ¿De qué manera su trabajo contribuye a cumplir con los objetivos de la Empresa?
- 18) ¿Cómo valoran el liderazgo ejercido por el Gerente de esta Empresa?
- 19) ¿Reciben capacitación y actualización por parte de su jefe? Detalle.

- 20) ¿Ustedes creen que en la Empresa existen muchos papeleos o permisos, trámites, procedimientos?
- 21) ¿Cómo es la confianza laboral entre ustedes?
- 22) ¿Cuándo verifican dos veces, lo hacen por desconfianza?
- 23) ¿Qué opinión le merece si las personas deben resolver por sí mismas?
- 24) Cuando en la Empresa se cometen errores, ¿cómo son superados esos errores?
- 25) ¿Ustedes creen que las personas en esta empresa son responsables o ha habido algún problema de irresponsabilidad?
- 26) ¿Consideran ustedes que las recompensas e incentivos son mejores que las amenazas y las críticas?
- 27) ¿Cómo perciben a las personas en esta Empresa? ¿si son frías y reservadas entre sí?
- 28) ¿En esta Empresa ustedes consideran que cada cual se preocupa por sus propios intereses?
- 29) ¿Cómo evalúan ustedes los desafíos en cuanto a su trabajo, si la empresa toma riesgos?

## **VII. Guía de observación:**

### **❖ Condiciones de trabajo:**

#### **A. Entorno Físico:**

##### **1. Ambiente térmico:**

- ✓ Temperatura en el puesto de trabajo.
- ✓ Nivel de esfuerzo del trabajador en la realización de una tarea.
- ✓ Tiempo de exposición a la temperatura del puesto.
- ✓ Variaciones de temperatura si el trabajador se desplaza.

##### **2. Ruido:**

- ✓ Nivel sonoro global.

##### **3. Iluminación:**

- ✓ Nivel de iluminación general.
- ✓ Nivel de iluminación en el puesto de trabajo.
- ✓ Grado de contraste entre el color de pintura de paredes.

##### **4. Ergonomía:**

- ✓ Diseño del puesto de trabajo.
- ✓ Estado físico del mobiliario.
- ✓ Salud laboral (asignación del mobiliario adecuado para una correcta postura).

##### **5. Equipos de protección personal:**

- ✓ Utilización de los equipos de protección personal.

## **B. Carga Física:**

- ✓ Postura o duración en el desarrollo de las tareas asignadas.
- ✓ Sexo (Masculino o Femenino).

## **C. Carga Mental:**

### **1. Apremio del tiempo.**

- ✓ Modo de remuneración.
- ✓ Número de pausas durante la jornada de trabajo.

### **2. Atención:**

- ✓ Riesgos de accidentes.

## **D. Aspecto Psicosocial:**

### **1. Iniciativa:**

- ✓ Autocontrol del ritmo de trabajo.

### **2. Competencias:**

- ✓ Nivel de formación requerido para el puesto.

### **3. Comunicación:**

- ✓ Socialización con los compañeros.
- ✓ Desplazamiento a otras áreas de trabajo.
- ✓ Número de personas cercanas.

### **4. Cooperación:**

- ✓ Tipos de relaciones de trabajo (funciones, jerárquicas).

## **E. Tiempo de Trabajo:**

- ✓ Tipo de horario: Fijo/Turnos.
- ✓ Duración del trabajo.

➤ **Check-List Empresa M. Verde 100% Natural**

|   |  |  |    |     |  |
|---|--|--|----|-----|--|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández  |  | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |    |     |  |
|   |  | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |    |     |  |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos   |  |  |    |     |  |
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |  |  |    |     |  |
| <b>Ítems</b>  |  | <b>Cumplimiento</b>                      |    |     |  |
|   |  | Sí                                       | No | N/A | Observaciones  |
| <b>A. Aspectos Técnicos Organizativos</b>   |  |  |    |     |  |
| El empleador garantiza la higiene y seguridad a los trabajadores, con el fin de prevenirlos de riesgos laborales.<br><b>(Art.18 núm.1,2,3,4 y 5)</b>  |  | <b>X</b>                                 |    |     | Se garantiza la higiene y seguridad de los trabajadores de la Empresa para la prevención de riesgos laborales. |
| El empleador ha analizado situaciones de emergencia y las medidas adoptadas necesarias en materia de primeros auxilios, prevención de incendio y evaluación de los trabajadores.<br><b>(Art.18 núm.10 y 16 Ley 618)</b> |  | <b>X</b>                                 |    |     | Existen extintores, rutas de evacuación, medidas en primeros auxilios, prevención en caso de incendios.        |

|   |                     |  |          |   |
|---|---------------------|--|----------|---|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández  |                     | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |          |   |
|   |                     | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |          |   |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos   |                     |  |          |   |
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |                     |  |          |   |
| <b>Ítems</b>  | <b>Cumplimiento</b> |  |          |   |
|   | Sí                  | No                                       | N/A      | Observaciones   |
| <b>A. Aspectos Técnicos Organizativos</b>   |                     |  |          |   |
| El empleador permite el acceso a los inspectores de higiene y seguridad del trabajo a la Empresa, en cualquier momento, mientras se desarrolla la actividad laboral. <b>(Art.18 núm.12 Ley 618)</b> | <b>X</b>            |  |          | Sí permite que los inspectores de higiene y seguridad realicen las inspecciones en cualquier momento. |
| El empleador suspende de inmediato los puestos de trabajo que impliquen un riesgo inminente laboral. <b>(Art18 núm.13 Ley 618)</b>  |                     |  | <b>X</b> | En la Empresa M. Verde no existen puestos de trabajo que impliquen riesgos inminentes                 |

|  |          |  |    |          |   |
|--|----------|--|----|----------|---|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández   |          | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |    |          |   |
|  |          | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |    |          |   |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos  |          |  |    |          |   |
| <b>Condiciones de trabajo</b>  |          |  |    |          |   |
| <b>Ítems</b>   |          | <b>Cumplimiento</b>                      |    |          |   |
|  |          | Sí                                       | No | N/A      | Observaciones   |
| <b>A. Aspectos Técnicos Organizativos</b>  |          |  |    |          |   |
| Los trabajadores están inscritos por parte del empleador en régimen del seguro social. <b>(Art.18 núm.15 Ley 618)</b>  | <b>X</b> |  |    |          | Los trabajadores se encuentran inscritos por parte del empleador en el régimen de seguridad social.                                       |
| El empleador garantiza que los trabajadores de la Empresa reciban programas de capacitación en materia de higiene y seguridad. <b>(Art.20 Ley 618)</b>                                       |          |  |    | <b>X</b> | Anteriormente, hace unos años atrás, realizaban capacitaciones al personal, actualmente no se han desarrollado programas de capacitación. |
| La comisión mixta constituida y registrada ha elaborado su reglamento interno de funcionamiento, procedió a reunirse para elaborar su plan de trabajo anual. <b>(Art.53,54 y 55 Ley 618)</b> |          |  |    | <b>X</b> | La Empresa M. Verde 100% Natural, no cuenta con una comisión mixta de higiene y seguridad, porque existen pocos trabajadores.             |

|  |  |  |    |     |   |
|--|--|--|----|-----|---|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández   |  | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |    |     |   |
|  |  | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |    |     |   |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos  |  |  |    |     |   |
| <b>Condiciones de trabajo</b>  |  |  |    |     |   |
| <b>Ítems</b>   |  | <b>Cumplimiento</b>                      |    |     |   |
|  |  | Sí                                       | No | N/A | Observaciones   |
| <b>B. Entorno físico</b>   |  |  |    |     |   |
| <b>1. Ambiente térmico</b>   |  |  |    |     |   |
| Las condiciones del ambiente térmico en los lugares de trabajo se presentan como fuente de incomodidad o molestia y no se encuentran debidamente ventilados. <b>(Art.118 Ley 618)</b>                            |  | X  |    |     |   |
| En los lugares de trabajo se mantienen condiciones por medios naturales o artificiales condiciones atmosféricas adecuadas para evitar la acumulación de aire contaminado, calor o frío. <b>(Art.119 Ley 618)</b> |  | X  |    |     |   |
| En los lugares de trabajo donde se presentan variaciones constantes de temperatura, existen lugares intermedios donde el trabajador se adapte gradualmente. <b>(Art.120 Ley 618)</b>                             |  |  |    | X   | No se presentan variaciones constantes de temperatura para cada una de las áreas de la Empresa, por tanto, no existen lugares intermedios donde el trabajador se adapte gradualmente. |

|   |  |  |          |          |  |
|---|--|--|----------|----------|--|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández  |  | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |          |          |  |
|   |  | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |          |          |  |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos   |  |  |          |          |  |
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |  |  |          |          |  |
| <b>Ítems</b>  |  | <b>Cumplimiento</b>                      |          |          |  |
|   |  | Sí                                       | No       | N/A      | Observaciones  |
| <b>B. Entorno físico</b>  |  |  |          |          |  |
| <b>2. Ruido</b>   |  |  |          |          |  |
| En los riesgos de exposición a ruidos y/o vibraciones se cumple en evitar o reducir en lo posible su foco de origen, tratando de disminuir su propagación a los locales de trabajo. <b>(Art.121 Ley 618)</b>  |  |  |          | <b>X</b> | No cuentan con equipos de protección personal como orejeras o tapones, cuando se realiza el proceso de mezclado al momento de elaborar productos líquidos. |
| <b>3. Iluminación</b>   |  |  |          |          |  |
| La iluminación de los lugares de trabajo permite a los trabajadores disponer de condiciones de visibilidad para circular y desarrollar actividades laborales sin riesgos para su seguridad y la de terceros, con un confort visual aceptable. <b>(Art.76 Ley 618)</b> |  |  | <b>X</b> |          | La iluminación en los puestos de trabajo no es adecuada, para el desarrollo de sus actividades laborales y sin riesgos.                                    |

|   |  |                                   |    |     |   |
|---|--|-----------------------------------|----|-----|---|
| Elaborado por: Isabel Cristina<br>Macías Fernández  |  | Hora: 2:00 pm                     |    |     |   |
|   |  | Fecha de Elaboración:<br>26/11/19 |    |     |   |
| Área de Producción: A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos  |  |                                   |    |     |   |
| Condiciones de trabajo  |  |                                   |    |     |   |
| Ítems   |  | Cumplimiento                      |    |     |   |
|   |  | Sí                                | No | N/A | Observaciones   |
| <b>C. Carga física</b>  |  |                                   |    |     |   |
| El empleador establece rótulos para indicar el peso de carga de los bultos según las características del trabajador sea hombre o mujer. <b>(Art. 216 Ley 618)</b> |  |                                   | X  |     | Se establecen el peso de las cargas, pero, no se especifica las características del trabajador sea hombre o mujer.  |
| La operación de una carga de transporte manual que excede los veinticinco metros se realiza por medios mecánicos. <b>(Art.217 Ley 618)</b>                        |  |                                   | X  |     | Las cargas manuales no exceden los veinticinco metros y estas son llevadas manualmente.   |
| Los bultos, sacos o fardos están marcados y rotulados de forma clara e indeleble, con el peso exacto de la carga. <b>(Art.218 Ley 618)</b>                        |  | X                                 |    |     | Los sacos llevan rotulación y el peso exacto de la carga.   |
| Siempre se utilizan medios mecánicos para la manipulación de la carga. <b>(Art.298 inciso a Ley 618)</b>  |  | X                                 |    |     | Se utilizan carretillas para llevar la carga, cabe destacar que el levantamiento de cargas, cuando llevan pedidos o llevan materia prima a las áreas de líquidos o sólidos para ser manufacturados. |
| El trabajo pesado se alterna con trabajo ligero a lo largo de la jornada laboral. <b>(Art.298 inciso b Ley 618)</b>   |  |                                   | X  |     | El trabajo pesado, no se realiza con mucha frecuencia a lo largo de la jornada laboral.   |
| Se entrena a los trabajadores con técnicas de levantamiento seguro de las cargas. <b>(Art.298 inciso C Ley 618)</b>   |  | X                                 |    |     | Los trabajadores han recibido capacitaciones con técnicas de levantamiento de cargas.   |

|   |                             |  |                              |  |
|---|-----------------------------|--|------------------------------|--|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández  |                             | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |                              |  |
|   |                             | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |                              |  |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos   |                             |  |                              |  |
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |                             |  |                              |  |
| <b>Ítems</b>  |                             | <b>Cumplimiento</b>                      |                              |  |
|   | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No              | <input type="checkbox"/> N/A | Observaciones  |
| <b>D. Carga mental</b>  |                             |  |                              |  |
| <b>1. Apremio del tiempo</b>  |                             |  |                              |  |
| Se suprimen factores de riesgo de las tareas laborales como posturas incómodas y/o forzadas, movimientos repetitivos. <b>(Art.295 inciso a Ley 618)</b> | <b>X</b>                    |  |                              | El empleador ha suprimido factores de riesgo para que el trabajador no se aburra por realizar movimientos repetitivos. |
| Al trabajador se traslada de tarea o se alterna entre tareas repetitivas y tareas no repetitivas. <b>(Art.295 inciso b Ley 618)</b>                     | <b>X</b>                    |  |                              | Los trabajadores alternan sus actividades de producción, tanto en el área de líquidos como en el área de sólidos.      |
| Se aumenta el número de pausas repetitivas en una tarea. <b>(Art. 295 inciso d Ley 618)</b>   | <b>X</b>                    |  |                              | Tienen períodos de descanso, el empleador les garantiza merienda, su almuerzo.   |
| Se adapta la carga de trabajo a las capacidades del trabajador. <b>(NTP 179: La carga mental del trabajo)</b>   | <b>X</b>                    |  |                              |  |
| La empresa cuenta con un programa de remuneración después de la realización de su jornada laboral. <b>(NTP 179: La carga mental del trabajo)</b>        |                             |  | <b>X</b>                     | La Empresa no cuenta con un programa de remuneración e incentivos para los trabajadores.                               |

|  |  |                                   |    |     |  |
|--|--|-----------------------------------|----|-----|--|
| Elaborado por: Isabel Cristina Macías Fernández  |  | Hora: 2:00 pm                     |    |     |  |
|  |  | Fecha de Elaboración:<br>26/11/19 |    |     |  |
| Área de Producción: A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos   |  |                                   |    |     |  |
| Condiciones de trabajo   |  |                                   |    |     |  |
| Ítems  |  | Cumplimiento                      |    |     |  |
|  |  | Sí                                | No | N/A | Observaciones  |
| D. Carga mental  |  |                                   |    |     |  |
| 2. Atención  |  |                                   |    |     |  |
| En la empresa se considera la señalización como una medida complementaria de las medidas técnicas y organizativas de higiene y seguridad en los puestos de trabajo y no como sustitutiva de ellas. <b>(Art.140 Ley 618)</b>  |  | X                                 |    |     | Tanto en el área de sólidos como en el área de líquidos, la Empresa enfatiza en la señalización y medidas técnicas en los puestos de trabajo.            |
| El empleador ha colocado en lugares visibles de los puestos de trabajo señalización advirtiendo precauciones especiales como el uso de equipos de protección personal, zonas de circulación, evacuación, salidas de emergencias y existencia de riesgo de forma permanente. <b>(Art.141 Ley 618)</b> |  | X                                 |    |     | En los puestos de trabajo cuenta con señalización, el uso de equipos de protección personal, rutas de evacuación, salidas de emergencias.                |
| La señalización que se usa en la empresa es de acuerdo con el área a cubrir, tipo de riesgos, trabajadores expuestos, de forma que la señalización resulte lo más eficaz posible. <b>(Art.142 Ley 618)</b>   |  | X                                 |    |     |  |
| Los trabajadores reciben capacitación, orientación e información sobre el significado de las señalizaciones de higiene y seguridad. <b>(Art.143 Ley 618)</b>   |  | X                                 |    |     | Los trabajadores han recibido capacitaciones en años anteriores, se recomienda que realicen actualizaciones sobre capacitaciones en higiene y seguridad. |

|  |  |  |    |     |  |
|--|--|--|----|-----|--|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández   |  | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |    |     |  |
|  |  | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |    |     |  |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos  |  |  |    |     |  |
| <b>Condiciones de trabajo</b>  |  |  |    |     |  |
| <b>Ítems</b>   |  | <b>Cumplimiento</b>                      |    |     |  |
|  |  | SÍ                                       | No | N/A | Observaciones  |
| <b>D. Carga mental</b>   |  |  |    |     |  |
| <b>2. Atención</b>   |  |  |    |     |  |
| Las señalizaciones de higiene y seguridad del trabajo se realizan mediante colores de seguridad, señales de forma de panel, señalización de obstáculos, lugares peligrosos y marcados de vías de circulación, señales luminosas, acústicas, comunicaciones verbales y señales gestuales. <b>(Art.144 Ley 618)</b>                      |  | X  |    |     |  |
| Las señalizaciones de riesgos de choques contra obstáculos, caída de objetos o personas están presentes en el interior de aquellas zonas construidas en la empresa a las cuales tiene acceso el trabajador, en ocasión de su trabajo mediante franjas alternas amarillas y negras o alternas rojas y blancas. <b>(Art.145 Ley 618)</b> |  | X  |    |     | La Empresa cuenta con señalizaciones de riesgo de choques, caída de objetos mediante franjas alternas. |
| Los recipientes que contienen fluidos a presión cumplen en llevar grabadas su identificación en un lugar visible, su símbolo químico, nombre comercial y color correspondiente. <b>(Art.148 Ley 618)</b>   |  |  |    |     | No existe manipulación de sustancias químicas.   |

|   |  |                                   |          |     |   |
|---|--|-----------------------------------|----------|-----|---|
| Elaborado por: Isabel Cristina Macías Fernández   |  | Hora: 2:00 pm                     |          |     |   |
|   |  | Fecha de Elaboración:<br>26/11/19 |          |     |   |
| <b>Área de Producción: A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos</b>   |  |                                   |          |     |   |
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |  |                                   |          |     |   |
| <b>Ítems</b>  |  | <b>Cumplimiento</b>               |          |     |   |
|   |  | Sí                                | No       | N/A | Observaciones   |
| <b>D. Carga mental</b>  |  |                                   |          |     |   |
| <b>2. Atención</b>  |  |                                   |          |     |   |
| La luz de emergencia provoca un contraste luminoso apropiado respecto a su entorno, sin producir deslumbramiento. <b>(Art.149 Ley 618)</b>                |  |                                   | <b>X</b> |     | No cuentan con luces de emergencia, sin embargo, el trabajo no se realiza durante el horario nocturno, sino en tiempo fijo. |
| El asiento de trabajo satisface las prescripciones establecidas de acuerdo con la ley. <b>(Art.294 Ley 618)</b>   |  |                                   | <b>X</b> |     | Los asientos de trabajo no satisfacen las prescripciones ergonómicas establecidas.  |
| Cuando el trabajador permanece largos períodos de tiempo se le dota de sillas para interrumpir los períodos largos de pie. <b>(Art.296 Ley 618)</b>       |  | <b>X</b>                          |          |     | Tienen sillas en caso de que el trabajador permanezca mucho tiempo de pie.  |
| Se adoptan medidas ergonómicas necesarias cuando es inevitable que el trabajo deba realizarse de pie y no afectar al trabajador. <b>(Art.297 Ley 618)</b> |  |                                   | <b>X</b> |     | No son tomadas las medidas ergonómicas para este caso, trabajan de forma continua.  |

|  |   |  |    |     |  |
|--|---|--|----|-----|--|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández   |   | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |    |     |  |
|  |   | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |    |     |  |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos                                      |   |  |    |     |  |
| <b>Condiciones de trabajo</b>  |   |  |    |     |  |
| <b>Ítems</b>   |   | <b>Cumplimiento</b>                      |    |     |  |
|  |   | Sí                                       | No | N/A | Observaciones  |
| <b>E. Aspecto Psicosocial</b>  |   |  |    |     |  |
| <b>1. Iniciativa</b>   |   |  |    |     |  |
| En la empresa los trabajadores tienen autocontrol de su ritmo de trabajo.                            | X |  |    |     | Se observó que los trabajadores de la Empresa tienen autocontrol de su ritmo de trabajo.   |
| <b>2. Competencias</b>   |   |  |    |     |  |
| Las personas contratadas son aptas para el puesto.   |   |  |    | X   | La Empresa no cuenta con un formato de reclutamiento, selección y contratación del personal, para desarrollar este proceso es necesario contar con un manual de funciones actualizado. |
| Los trabajadores de la empresa están adaptados a su puesto de trabajo.                               | X |  |    |     | Se observa que los trabajadores están adaptados a su puesto de trabajo.  |
| Están definidas las competencias laborales dentro de la Empresa.                                     |   |  | X  |     | No tienen definidas las competencias laborales dentro de la Empresa.   |
| El proceso de inducción cuando ingresó a la empresa fue claro y oportuno.                            | X |  |    |     | Se realiza un proceso de inducción, sin embargo, buscan como colocar al trabajador nuevo en tareas fáciles.  |
| Se les explica a los trabajadores nuevos las actividades realizadas en el cargo que va a desempeñar. | X |  |    |     | Se les explica los procedimientos y el funcionamiento de la Empresa a los trabajadores nuevos.   |

|   |  |  |          |     |  |
|---|--|--|----------|-----|--|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández  |  | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |          |     |  |
|   |  | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |          |     |  |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos   |  |  |          |     |  |
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |  |  |          |     |  |
| <b>Ítems</b>  |  | <b>Cumplimiento</b>                      |          |     |  |
|   |  | Sí                                       | No       | N/A | Observaciones  |
| <b>E. Aspecto Psicosocial</b>   |  |  |          |     |  |
| <b>2. Competencias</b>  |  |  |          |     |  |
| La presentación del personal está acorde a las labores que desempeña dentro de la Empresa.                        |  | <b>X</b>                                 |          |     | La presentación del personal está acorde a sus labores que desempeña en la Empresa.  |
| Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa.  |  |  | <b>X</b> |     | Cuentan con un manual de funciones desactualizado, sin embargo, no se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores.   |
| <b>3. Comunicación</b>  |  |  |          |     |  |
| Las relaciones entre jefe-trabajador tienden a ser agradables.  |  | <b>X</b>                                 |          |     |  |
| Existe un clima agradable y sin tensiones en la que los trabajadores de la empresa pueden socializar entre ellos. |  | <b>X</b>                                 |          |     | Existe un clima agradable, sin embargo, entre un área y se presentan problemas en cuanto a la parte laboral, que tratan de resolver entre jefe y trabajadores.             |
| Los trabajadores de la empresa son fríos y reservados entre ellos   |  |  | <b>X</b> |     | Entre los compañeros de la misma área no son fríos y reservados, sin embargo, la socialización con los compañeros de un área a otra es distante la relación interpersonal. |
| El flujo de la comunicación permite a los altos mandos tener en cuenta las sugerencias del empleado.              |  | <b>X</b>                                 |          |     | Se escuchan las sugerencias, aunque no siempre se apliquen las sugerencias.  |

|   |   |  |    |     |  |
|---|---|--|----|-----|--|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández                              |   | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |    |     |  |
|   |   | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |    |     |  |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos                     |   |  |    |     |  |
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |   |  |    |     |  |
| <b>Ítems</b>  |   | <b>Cumplimiento</b>                      |    |     |  |
|   |   | Sí                                       | No | N/A | Observaciones  |
| <b>E. Aspecto Psicosocial</b>   |   |  |    |     |  |
| <b>4. Cooperación</b>   |   |  |    |     |  |
| En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.                                      | X |  |    |     | Para el cumplimiento del trabajo, se fomenta el trabajo en equipo.               |
| Existe apoyo en las labores difíciles por parte del jefe y/o compañeros de trabajo. | X |  |    |     | Se apoyan en tareas difíciles entre compañeros de trabajo y jefe.                |
| Se percibe confianza dentro de los trabajadores de la empresa.                      | X |  |    |     | Se percibe confianza laboral entre los trabajadores, pero, no de forma personal. |

|  |                     |  |          |   |
|--|---------------------|--|----------|---|
| <b>Elaborado por:</b> Isabel Cristina Macías Fernández                           |                     | <b>Hora:</b> 2:00 pm                     |          |   |
|  |                     | <b>Fecha de Elaboración:</b><br>26/11/19 |          |   |
| <b>Área de Producción:</b> A-Sólidos y B-Líquidos/Semi-líquidos                  |                     |  |          |   |
| <b>Condiciones de trabajo</b>  |                     |  |          |   |
| <b>Ítems</b>   | <b>Cumplimiento</b> |  |          |   |
|  | Sí                  | No                                       | N/A      | Observaciones   |
| <b>F. Tiempo de trabajo</b>  |                     |  |          |   |
| Se cumple el tiempo de trabajo establecido por la Empresa M. Verde 100% Natural. | <b>X</b>            |  |          | Los trabajadores de la Empresa cumplen con el plan de trabajo establecido.  |
| El trabajo se realiza en tiempo fijo.  | <b>X</b>            |  |          |   |
| El trabajo se realiza por turnos.  |                     |  |          | El trabajo únicamente se realiza en tiempo fijo.  |
| La duración para la realización del trabajo es óptima.                           | <b>X</b>            |  |          | La duración para la realización del trabajo permite cumplir con las tareas que desempeña cada trabajador.   |
| Se recompensan horas extras de la jornada laboral.                               |                     |  | <b>X</b> | Los trabajadores cumplen su horario laboral normalmente, debido a que en la Empresa M. Verde 100% Natural, no tiene estipulado que se realicen horas extras, ni plan de recompensas e incentivos. |

➤ **Mediciones de Iluminación en la Empresa M. Verde 100% Natural.**

**Tabla 32**

*Nivel de iluminación.*

| Fecha    | Área A-Sólidos          | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Mañana | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones   |  |
|----------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|---|--|
| 26/11/19 | Bodega de Materia Prima | 200 a 300             | 147                     | -153                         | 0.85                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |  |
|          |                         |                       | 138                     | -162                         |                         |   |  |
|          |                         |                       | 125                     | -175                         |                         |   |  |
|          | Área de dosificación    | 300 a 500             | 172.9                   | -327.1                       | 0.87                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |  |
|          |                         |                       | 180                     | -320                         |                         |   |  |
|          |                         |                       | 197.5                   | -302.5                       |                         |   |  |
|          | Envasado                | 300 a 500             | 205                     | -295                         | 0.90                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |  |
|          |                         |                       | 195                     | -305                         |                         |   |  |
|          |                         |                       |                         | 180                          | -320                    |   |  |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32**

*Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área A-Sólidos              | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Mañana | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones   |
|----------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| 26/11/19 | Encapsulado                 | 300 a 500             | 250                     | -250                         | 0.94                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                             |                       | 242                     | -258                         |                         |   |
|          |                             |                       | 235                     | -265                         |                         |   |
|          | Área de tratamiento térmico | 200 a 300             | 160                     | -140                         | 0.91                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                             |                       | 152                     | -148                         |                         |   |
|          |                             |                       | 146                     | -154                         |                         |   |
|          | Área de lavado de utensilio | 200 a 300             | 172                     | -128                         | 0.87                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                             |                       | 185.7                   | -114.3                       |                         |   |
|          |                             |                       | 162.9                   | -137.1                       |                         |   |
|          | Área de té a granel         | 200 a 300             | 197                     | -103                         | 0.86                    | Cumple con el nivel de iluminación.<br>Cumple con la relación de uniformidad.           |
| 210      |                             |                       | -90                     |                              |                         |   |
| 229      |                             |                       | -71                     |                              |                         |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32**

*Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área A-Sólidos                                   | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Mañana | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones   |
|----------|--|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| 26/11/19 | Área de Etiquetado y Sellado                     | 300 a 500             | 150.5                   | -149.5                       | 0.75                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación. No cumple con la relación de uniformidad.</b> |
|          |  |                       | 185.4                   | -114.6                       |                         |   |
|          |  |                       | 139.2                   | -160.8                       |                         |   |
|          | Bodega de materia prima para envases y etiquetas | 200 a 300             | 170.4                   | -129.6                       | 0.88                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |  |                       | 167.3                   | -132.7                       |                         |   |
|          |  |                       | 150.7                   | -149.3                       |                         |   |
|          | Bodega de productos terminados                   | 200 a 300             | 135.2                   | -164.8                       | 0.78                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación. No cumple con la relación de uniformidad.</b> |
|          |  |                       | 115.7                   | -184.3                       |                         |   |
|          |  |                       | 105.6                   | -194.4                       |                         |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32**

*Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área B-Líquidos/ semilíquidos | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Mañana | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones   |
|----------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| 27/11/19 | Área de Shampoo               | 300 a 500             | 225                     | -275                         | 0.79                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br><b>No cumple con la relación de uniformidad.</b> |
|          |                               |                       | 197.2                   | -302.8                       |                         |   |
|          |                               |                       | 179                     | -321                         |                         |   |
|          | Área de Cremas                | 300 a 500             | 159.2                   | -340.8                       | 0.87                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad.           |
|          |                               |                       | 145                     | -355                         |                         |   |
|          |                               |                       | 139                     | -361                         |                         |   |
|          | Área de Jabones               | 300 a 500             | 250                     | -250                         | 0.94                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad.           |
|          |                               |                       | 242                     | -258                         |                         |   |
|          |                               |                       | 235                     | -265                         |                         |   |
|          | Área de Maceración            | 300 a 500             | 207                     | -293                         | 0.83                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad.           |
|          |                               |                       | 180                     | -320                         |                         |   |
|          |                               |                       |                         | 172                          | -328                    |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32**

*Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área B-Líquidos/ semilíquidos   | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Mañana | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones   |
|----------|---------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| 27/11/19 | Área de Jarabes                 | 300 a 500             | 371                     | -129                         | 0.87                    | Cumple con el nivel de iluminación.<br>Cumple con la relación de uniformidad.           |
|          |                                 |                       | 367                     | -233                         |                         |   |
|          |                                 |                       | 325                     | -245                         |                         |   |
|          | Área de tinturas para jarabes   | 300 a 500             | 147.4                   | -352.6                       | 0.83                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                                 |                       | 137                     | -363                         |                         |   |
|          |                                 |                       | 122.9                   | -377.1                       |                         |   |
|          | Bodega de productos terminados  | 200 a 300             | 150                     | -150                         | 0.82                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                                 |                       | 138.6                   | -161.4                       |                         |   |
|          |                                 |                       | 123.1                   | -176.9                       |                         |   |
|          | Área de Etiquetado de productos | 300 a 500             | 185.2                   | -314.8                       | 0.86                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
| 171      |                                 |                       | -329                    |                              |                         |   |
|          |                                 |                       | 161                     | -339                         |                         |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32***Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área B-Líquidos/ semilíquidos          | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Mañana | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones   |
|----------|--|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| 27/11/19 | Área de lavado de utensilios           | 200 a 300             | 180                     | -120                         | 0.81                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |  |                       | 162.6                   | -137.4                       |                         |   |
|          |  |                       | 145.9                   | -154.1                       |                         |   |
|          | Laboratorio de desarrollo de productos | 300 a 500             | 190                     | -310                         | 0.88                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |  |                       | 177                     | -323                         |                         |   |
|          |  |                       | 168.9                   | -331.1                       |                         |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32**

*Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área B-Líquidos/semi-líquidos | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Tarde | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones   |
|----------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| 27/11/19 | Área de Shampoo               | 300 a 500             | 245                    | -255                         | 0.79                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación. No cumple con la relación de uniformidad.</b> |
|          |                               |                       | 229.4                  | -270.6                       |                         |   |
|          |                               |                       | 195                    | -305                         |                         |   |
|          | Área de Cremas                | 300 a 500             | 169.2                  | -330.8                       | 0.85                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                               |                       | 151                    | -349                         |                         |   |
|          |                               |                       | 145                    | -355                         |                         |   |
|          | Área de Jabones               | 300 a 500             | 200                    | -300                         | 0.83                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                               |                       | 187                    | -313                         |                         |   |
|          |                               |                       | 167.5                  | -332.5                       |                         |   |
|          | Área de Maceración            | 300 a 500             | 225                    | -275                         | 0.86                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b><br>Cumple con la relación de uniformidad. |
|          |                               |                       | 213                    | -287                         |                         |   |
|          |                               |                       | 193                    | -307                         |                         |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32**

*Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha                           | Área B-Líquidos/semi-líquidos  | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Tarde | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad  | Observaciones  |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|--|--|
| 27/11/19                        | Área de Jarabes                | 300 a 500             | 370.6                  | -129.4                       | 0.94   | Cumple con el nivel de iluminación. Cumple con la relación de uniformidad.           |
|                                 |                                |                       | 357.4                  | -142.6                       |  |  |
|                                 |                                |                       | 350                    | -150                         |  |  |
|                                 | Área de tinturas para jarabes  | 300 a 500             | 158.1                  | -341.9                       | 0.86   | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b> Cumple con la relación de uniformidad. |
|                                 |                                |                       | 140                    | -360                         |  |  |
|                                 |                                |                       | 136                    | -364                         |  |  |
|                                 | Bodega de productos terminados | 200 a 300             | 166.1                  | -133.9                       | 0.84   | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b> Cumple con la relación de uniformidad. |
|                                 |                                |                       | 152.8                  | -147.2                       |  |  |
| 140.1                           |                                |                       | -159.9                 |                              |  |  |
| Área de Etiquetado de productos | 300 a 500                      | 195                   | -305                   | 0.88                         | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b> Cumple con la relación de uniformidad. |  |
|                                 |                                | 180                   | -320                   |                              |  |  |
|                                 |                                | 172                   | -328                   |                              |  |  |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32**

*Nivel de iluminación(continuación).*

| Fecha    | Área B-Líquidos/semi-líquidos          | Nivel Permitido (Lux) | Mediciones (Lux) Tarde | Diferencia Iluminación (Lux) | Relación de Uniformidad | Observaciones                                 |
|----------|--|-----------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| 27/11/19 | Área de lavado de utensilios           | 200 a 300             | 200                    | -100                         | 0.83                    | Cumple con el nivel de iluminación.           |
|          |  |                       | 185                    | -115                         |                         | Cumple con la relación de uniformidad.        |
|          |  |                       | 165                    | -135                         |                         | Cumple con la relación de uniformidad.        |
|          | Laboratorio de desarrollo de productos | 300 a 500             | 200                    | -300                         | 0.90                    | <b>No cumple con el nivel de iluminación.</b> |
|          |  |                       | 197                    | -303                         |                         | Cumple con la relación de uniformidad.        |
|          |  |                       | 181                    | -319                         |                         | Cumple con la relación de uniformidad.        |

**Fuente:** Elaboración propia.

➤ **Mediciones Ruido en la Empresa M. Verde 100% Natural.**

**Tabla 33**

*Nivel de ruido.*

| <b>Fecha</b> | <b>Área A-Sólidos</b>   | <b>Medición (db) Mañana</b> | <b>Nivel Permitido (db)</b> | <b>(dBA) Laeq, T</b> | <b>(dBA) Laeq, d</b> | <b>Observaciones</b>           |
|--------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|
| 26/11/19     | Bodega de materia prima | 60                          | 85                          | 61.14                | 60.86                | No existen problemas de ruido. |
|              |                         | 54                          |                             |                      |                      |                                |
|              |                         | 47                          |                             |                      |                      |                                |
|              | Área de dosificación    | 63                          | 85                          | 75.37                | 75.09                | No existen problemas de ruido. |
|              |                         | 75                          |                             |                      |                      |                                |
|              |                         | 59                          |                             |                      |                      |                                |
|              | Envasado                | 64                          | 85                          | 71.88                | 71.6                 | No existen problemas de ruido. |
|              |                         | 71                          |                             |                      |                      |                                |
|              |                         | 55                          |                             |                      |                      |                                |
|              | Encapsulado             | 68                          | 85                          | 77.69                | 77.41                | No existen problemas de ruido. |
|              |                         | 76                          |                             |                      |                      |                                |
|              |                         | 71                          |                             |                      |                      |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 33***Nivel de ruido(continuación).*

| Fecha    | Área A-Sólidos               | Medición (db) Mañana | Nivel Permitido (db) | (dBA) Laeq, T | (dBA) Laeq, d | Observaciones                  |
|----------|------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------------------------|
| 26/11/19 | Área de Tratamiento Térmico  | 77                   | 85                   | 78.8          | 78.52         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 58                   |                      |               |               |                                |
|          |                              | 74                   |                      |               |               |                                |
|          | Área de lavado de utensilio  | 75                   | 85                   | 80.07         | 79.79         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 73                   |                      |               |               |                                |
|          |                              | 77                   |                      |               |               |                                |
|          | Área de plantas pulverizado  | 55                   | 85                   | 57.23         | 56.95         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 52                   |                      |               |               |                                |
|          |                              | 47.3                 |                      |               |               |                                |
|          | Área de Etiquetado y Sellado | 76.5                 | 85                   | 81.74         | 81.46         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 74                   |                      |               |               |                                |
|          |                              | 79                   |                      |               |               |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 33***Nivel de ruido(continuación).*

| <b>Fecha</b> | <b>Área A-Sólidos</b>                            | <b>Medición (db) Mañana</b> | <b>Nivel Permitido (db)</b> | <b>(dBA) Laeq, T</b> | <b>(dBA) Laeq, d</b> | <b>Observaciones</b>           |
|--------------|--|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|
| 26/11/19     | Bodega de materia prima para envases y etiquetas | 60                          | 85                          | 64.75                | 64.47                | No existen problemas de ruido. |
|              |  | 56                          |                             |                      |                      |                                |
|              |  | 62                          |                             |                      |                      |                                |
| 26/11/19     | Bodega de Producto Terminado                     | 65                          | 85                          | 66.65                | 66.37                | No existen problemas de ruido. |
|              |  | 58                          |                             |                      |                      |                                |
|              |  | 59.2                        |                             |                      |                      |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 33***Nivel de ruido(continuación).*

| Fecha    | Área A-Sólidos          | Medición (db) Tarde | Nivel Permitido (db) | (dBA) Laeq, T | (dBA) Laeq, d | Observaciones                  |
|----------|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------------------------|
| 26/11/19 | Bodega de materia prima | 58                  | 85                   | 59.14         | 58.86         | No existen problemas de ruido. |
|          |                         | 52                  |                      |               |               |                                |
|          |                         | 45                  |                      |               |               |                                |
|          | Área de dosificación    | 60                  | 85                   | 80.06         | 79.78         | No existen problemas de ruido. |
|          |                         | 80                  |                      |               |               |                                |
|          |                         | 57                  |                      |               |               |                                |
|          | Envasado                | 60                  | 85                   | 70.49         | 70.21         | No existen problemas de ruido. |
|          |                         | 70                  |                      |               |               |                                |
|          |                         | 53                  |                      |               |               |                                |
|          | Encapsulado             | 69                  | 85                   | 76.95         | 76.67         | No existen problemas de ruido. |
|          |                         | 75                  |                      |               |               |                                |
|          |                         | 70                  |                      |               |               |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 33***Nivel de ruido(continuación).*

| Fecha    | Área A-Sólidos               | Medición (db) Tarde | Nivel Permitido (db) | (dBA) Laeq, T | (dBA) Laeq, d | Observaciones                  |
|----------|------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------------------------|
| 26/11/19 | Área de Tratamiento Térmico  | 75                  | 85                   | 78.60         | 78.32         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 60                  |                      |               |               |                                |
|          |                              | 76                  |                      |               |               |                                |
|          | Área de lavado de utensilio  | 72                  | 85                   | 78.61         | 78.33         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 74                  |                      |               |               |                                |
|          |                              | 75                  |                      |               |               |                                |
|          | Área de té a granel          | 52                  | 85                   | 55.02         | 54.74         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 50.6                |                      |               |               |                                |
|          |                              | 46.5                |                      |               |               |                                |
|          | Área de Etiquetado y Sellado | 75.4                | 85                   | 80.71         | 80.43         | No existen problemas de ruido. |
|          |                              | 73                  |                      |               |               |                                |
|          |                              | 78                  |                      |               |               |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 33***Nivel de ruido(continuación).*

| <b>Fecha</b> | <b>Área A-Sólidos</b>                            | <b>Medición (db) Tarde</b> | <b>Nivel Permitido (db)</b> | <b>(dBA) Laeq, T</b> | <b>(dBA) Laeq, d</b> | <b>Observaciones</b>           |
|--------------|--|----------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|
| 26/11/19     | Bodega de materia prima para envases y etiquetas | 59                         | 85                          | 63.20                | 62.92                | No existen problemas de ruido. |
|              |  | 54.7                       |                             |                      |                      |                                |
|              |  | 60                         |                             |                      |                      |                                |
|              | Bodega de Producto Terminado                     | 60                         | 85                          | 62.98                | 62.70                | No existen problemas de ruido. |
| 56.4         |  |                            |                             |                      |                      |                                |
| 57.4         |  |                            |                             |                      |                      |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 33***Nivel de ruido(continuación).*

| Fecha    | Área B- Líquidos/semi-líquidos | Medición (db) Tarde | Nivel Permitido (db) | (dBA) Laeq, T | (dBA) Laeq, d | Observaciones                  |
|----------|--------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------------------------|
| 27/11/19 | Área de Shampoo                | 60                  | 85                   | 72.38         | 72.09         | No existen problemas de ruido. |
|          |                                | 70                  |                      |               |               |                                |
|          | 68                             | Área de Cremas      | 85                   | 69.88         | 69.60         | No existen problemas de ruido. |
|          | 60                             |                     |                      |               |               |                                |
|          | 65.7                           | Área de Jabones     | 85                   | 75.83         | 75.55         | No existen problemas de ruido. |
|          | 67                             |                     |                      |               |               |                                |
|          | 70                             | Área de Maceración  | 85                   | 73.61         | 73.33         | No existen problemas de ruido. |
|          | 65                             |                     |                      |               |               |                                |
|          | 74                             | Área de Maceración  | 85                   | 73.61         | 73.33         | No existen problemas de ruido. |
|          | 67                             |                     |                      |               |               |                                |
| 69       |                                |                     |                      |               |               |                                |
| 70       |                                |                     |                      |               |               |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 33***Nivel de ruido(continuación).*

| Fecha                           | Área B- Líquidos/semi-líquidos | Medición (db) Tarde | Nivel Permitido (db) | (dBA) Laeq, T | (dBA) Laeq, d                  | Observaciones                  |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 27/11/19                        |                                | 64                  |                      |               |                                |                                |
|                                 | Área de Jarabes                | 61                  | 85                   | 70.68         | 70.39                          | No existen problemas de ruido. |
|                                 |                                | 69                  |                      |               |                                |                                |
|                                 |                                | 54.9                |                      |               |                                |                                |
|                                 | Área de tinturas para jarabes  | 51.5                | 85                   | 62.55         | 62.27                          | No existen problemas de ruido. |
|                                 |                                | 61.3                |                      |               |                                |                                |
|                                 |                                | 64.2                |                      |               |                                |                                |
|                                 | Bodega de productos terminados | 64                  | 85                   | 73.22         | 72.94                          | No existen problemas de ruido. |
|                                 |                                | 72                  |                      |               |                                |                                |
|                                 |                                | 67                  |                      |               |                                |                                |
| Área de Etiquetado de productos | 71.3                           | 85                  | 74.35                | 74.07         | No existen problemas de ruido. |                                |
|                                 | 69.4                           |                     |                      |               |                                |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 33***Nivel de ruido(continuación).*

| <b>Fecha</b> | <b>Área B-Líquidos/semi-líquidos</b>   | <b>Medición (db) Tarde</b> | <b>Nivel Permitido (db)</b> | <b>(dBA) Laeq, T</b> | <b>(dBA) Laeq, d</b> | <b>Observaciones</b>           |
|--------------|--|----------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|
|              |  | 74                         |                             |                      |                      |                                |
|              | Área de lavado de utensilios           | 65                         | 85                          | 75.83                | 75.55                | No existen problemas de ruido. |
|              |  | 70                         |                             |                      |                      |                                |
| 27/11/19     |  | 67.8                       |                             |                      |                      |                                |
|              | Laboratorio de desarrollo de productos | 52                         | 85                          | 68.90                | 68.62                | No existen problemas de ruido. |
|              |  | 62                         |                             |                      |                      |                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

➤ **Mediciones Temperatura en la Empresa M. Verde 100% Natural.**

**Tabla 34**

*Resultados de estrés térmico por la mañana.*

| Fecha    | Área A-Sólidos                                 | Tipo de Trabajo | TG (°C) | TBH (°C) | TGBH Medido (°C) | TGBH Medido Medio (°C) | TGBH Permitido (°C) | Estrés Térmico (%) | Observaciones                 |
|----------|--|-----------------|---------|----------|------------------|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|
| 12/12/19 | Bodega de Materia Prima                        | Pesado          | 31.7    | 24.6     | 26.73            | 26.9                   | 25                  | 107.6              | <b>Existe estrés térmico.</b> |
|          |  |                 | 31.8    | 24.9     | 26.97            |                        |                     |                    |                               |
|          |  |                 | 31.9    | 25       | 27.07            |                        |                     |                    |                               |
|          | Bodega de Producto Terminado                   | Moderado        | 29.3    | 24.2     | 25.73            | 25.7                   | 25.7                | 96.25              | No existe estrés térmico.     |
|          |  |                 | 29.4    | 24       | 25.62            |                        |                     |                    |                               |
|          |  |                 | 29.6    | 24.1     | 25.75            |                        |                     |                    |                               |
|          | Bodega de Materia Prima de envases y etiquetas | Moderado        | 29.1    | 25.4     | 26.51            | 26.2                   | 26.7                | 98.12              | No existe estrés térmico.     |
|          |  |                 | 29.2    | 24.9     | 26.19            |                        |                     |                    |                               |
|          |  |                 | 28.9    | 24.7     | 25.96            |                        |                     |                    |                               |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 34***Resultados de estrés térmico por la mañana(continuación).*

| Fecha    | Área A-Sólidos               | Tipo de Trabajo | TG (°C) | TBH (°C) | TGBH Medido (°C) | TGBH Medido Medio (°C) | TGBH Permitido (°C) | Estrés Térmico (%) | Observaciones             |
|----------|------------------------------|-----------------|---------|----------|------------------|------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| 12/12/19 | Área de Tratamiento Térmico  | Moderado        | 31.9    | 26.7     | 28.26            | 28.03                  | 29.4                | 95.34              | No existe estrés térmico. |
|          |                              |                 | 32      | 26.4     | 28.08            |                        |                     |                    |                           |
|          |                              |                 | 31.8    | 26       | 27.74            |                        |                     |                    |                           |
|          | Área de lavado de utensilios | Ligero          | 31.6    | 25.7     | 27.47            | 27.2                   | 32.2                | 84.47              | No existe estrés térmico. |
|          |                              |                 | 31.5    | 26       | 27.65            |                        |                     |                    |                           |
|          |                              |                 | 31.4    | 25.8     | 27.48            |                        |                     |                    |                           |
|          | Área de té a granel          | Pesado          | 32.4    | 25.1     | 27.9             | 27.54                  | 27.9                | 98.70              | No existe estrés térmico. |
|          |                              |                 | 32.2    | 25.4     | 27.44            |                        |                     |                    |                           |
|          |                              |                 | 32.1    | 26.1     | 27.9             |                        |                     |                    |                           |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 34**

*Resultados de estrés térmico por la mañana.*

| Fecha    | Área B-Líquidos/<br>Semilíquidos | Tipo de Trabajo | TG (°C) | TBH (°C) | TGBH Medido (°C) | TGBH Medido Medio (°C) | TGBH Permitido (°C) | Estrés Térmico (%) | Observaciones                 |
|----------|----------------------------------|-----------------|---------|----------|------------------|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|
| 13/12/19 | Bodega de Productos Terminados   | Moderado        | 31.3    | 27.4     | 28.57            | 27.3                   | 26.7                | 102.24             | <b>Existe estrés térmico.</b> |
|          |                                  |                 | 30.7    | 25.6     | 27.13            |                        |                     |                    |                               |
|          |                                  |                 | 29.9    | 24.8     | 26.33            |                        |                     |                    |                               |
|          | Área de Lavado de Utensilios     | Ligero          | 31.1    | 26.6     | 27.95            | 26.8                   | 32.2                | 83.75              | No existe estrés térmico.     |
|          |                                  |                 | 31      | 26.1     | 27.57            |                        |                     |                    |                               |
|          |                                  |                 | 30.2    | 25.6     | 26.98            |                        |                     |                    |                               |
|          | Área de Maceración               | Ligero          | 31.2    | 28       | 28.96            | 27.54                  | 30                  | 91.8               | No existe estrés térmico.     |
|          |                                  |                 | 31.3    | 25.4     | 27.17            |                        |                     |                    |                               |
|          |                                  |                 | 30.9    | 24.6     | 26.49            |                        |                     |                    |                               |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 34**

*Resultados de estrés térmico por la tarde.*

| Fecha    | Área B-Líquidos/<br>Semilíquidos | Tipo de Trabajo | TG (°C) | TBH (°C) | TGBH Medido (°C) | TGBH Medido Medio (°C) | TGBH Permitido (°C) | Estrés Térmico (%) | Observaciones                 |
|----------|----------------------------------|-----------------|---------|----------|------------------|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|
| 13/12/19 | Bodega de Productos Terminados   | Moderado        | 32.6    | 28.8     | 29.94            | 28.47                  | 26.7                | 106.63             | <b>Existe estrés térmico.</b> |
|          |                                  |                 | 32.7    | 27.1     | 28.63            |                        |                     |                    |                               |
|          |                                  |                 | 31.2    | 25       | 26.86            |                        |                     |                    |                               |
|          | Área de Lavado de Utensilios     | Ligero          | 32.3    | 26.2     | 29.94            | 27.8                   | 27.8                | 86.35              | No existe estrés térmico.     |
|          |                                  |                 | 31.7    | 26.4     | 28.63            |                        |                     |                    |                               |
|          |                                  |                 | 31.2    | 25.9     | 26.86            |                        |                     |                    |                               |
|          | Área de Maceración               | Ligero          | 32.3    | 26.2     | 28.03            | 27.83                  | 30                  | 92.76              | No existe estrés térmico.     |
|          |                                  |                 | 31.7    | 26.4     | 27.99            |                        |                     |                    |                               |
|          |                                  |                 | 31.2    | 25.9     | 27.49            |                        |                     |                    |                               |

**Fuente:** Elaboración propia.



**CENTRO DIAGNOSTICO AMERICANO**  
*Salud Ocupacional*



## **COTIZACION**

**Managua 05 de febrero del 2020**

Estimada:

Ing. Macías.

Atendiendo su amable solicitud, me permito extenderle una proforma de precios de Chequeo Médico Ocupacional del cual brindamos:

**Exámenes Periódicos.**

| Examen       | Precio     | Cantidad | Total        |
|--------------|------------|----------|--------------|
| AUDIOMETRIAS | C\$ 100.00 | 15       | C\$ 1,500.00 |
| TOTAL        |            |          | C\$ 1,500.00 |

Forma de pago: Contado/Cheque a Nombre de CEDIASA.

Ruc: J031000084181

Lic. Ivania Martínez

Administrativa Salud Ocupacional.

Cel. 85745890.

Dirección: Bolonia, Canal 2, esquina norte 1c abajo, contiguo a Hotel Valerie



**COMERCIAL MANTICA FARACH S.A.**

**COLONIAL LOS ROBLES**  
**Hotel Colón 140 mts al Este - Managua**  
**TEL:2270-3936, 2270-0076, 2270-4204**  
**RUC: J0310000014531**

**PROFORMA**

|              |                    |
|--------------|--------------------|
| <b>FECHA</b> | <b>No. de Doc.</b> |
| 04/02/2020   | 0033632            |

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>CLIENTE :</b>              | <b>DIRECCION DE ENVIO :</b> |
| Nombre : M VERDE 100% NATURAL |                             |
| Telefono :                    |                             |
| Fax :                         |                             |
| Atencion :                    |                             |

|                     |                 |                  |
|---------------------|-----------------|------------------|
| <b>TIPO DE PAGO</b> | <b>VENDEDOR</b> | <b>PUESTO EN</b> |
| Venta de Contado    | 00001   OFICINA |                  |

| CODIGO  | DESCRIPCIÓN   | CANT. | P/UNIT.   | % Des | TOTAL   |
|---|---|-------|-----------|-------|---------|
| FP41  | TAPON REUSABLE DE SILICIONES DE ESPIRAL DE 3 REBORDES, CON CORDON NYLON. NRR-26 DEC RADIANS | 3.00  | 0.90      |       | 2.70    |
| SLO130ID  | PROTECTOR DE OIDO DE ARO NEGRO CON ROJO MARCA RADIANS                                       | 3.00  | 8.39      |       | 25.17   |
| GLADIADOR   | BOTA DE PVC BLANCO DE 13" COLOR NEGRO #38   | 3.00  | 9.90      |       | 29.70   |
| 211017  | GORRO DESCARTABLE BLANCO DE POLIPROPILENO BOLSA 100 UNIDADES.                               | 3.00  | 9.90      |       | 29.70   |
| 182010  | MASCARILLAS DESECHABLES DE ELASTICO (CAJA DE 50 UNIDS) Johnson                              | 3.00  | 3.10      |       | 9.30    |
| 3280/9  | GUANTE DESECHABLE NITRILE NO. 09 / LARGE (100 X1)   | 3.00  | 7.90      |       | 23.70   |
| GX0111ID  | GAFAS TRANSPARENTE MARCO NEGRO , MODELO GALAXIA   | 3.00  | 2.15      |       | 6.45    |
| <p><i>Rosa C. Cel</i><br/>83648148</p>                            |   |       |           |       |         |
| COTIZACION EN DOLARES PAGADEROS AL TIPO DE CAMBIO DEL DIA DE PAGO |   |       |           |       |         |
| COTIZACION VALIDA UNICAMENTE POR 30 DIAS                          |   | US    | Sub-Total |       | 126.72  |
|   |   |       | I.V.A.    |       | 19.04   |
|   |   | US    | TOTAL     |       | 145.76  |
|   |   |       |           |       | Dolares |



IAGUEI

# IAGUEI (División Ventas), S.A.

J0310000034460

Km. 5 1/2 Carret Norte, Bo La Primavera, Enacal 1 1/2c. al norte.

Managua, Nicaragua, Centro América

www.iaguei.com

## PROFORMA

Central PBX:  
(505) 2249-3510  
WhatsApp 8498-0349  
Apartado No. 3651

|        |              |
|--------|--------------|
| Número | 61372        |
| 4      | Febrero 2020 |

Cliente: MVERDE 100% NATURAL

Atención: CLIENTE DE CONTADO

Teléfono:

Por este medio estoy procediendo a cotizarle los artículos detallados de acuerdo a su orden:

| Código     | Cantidad | Descripción   | Unitario   | Precio     | Total     |
|------------|----------|---|------------|------------|-----------|
| 2-1-13-17  | 3        | Protector auditivo reusable estilo tapón para 27 db de ruido, su blanda constitución garantiza un cómodo y fácil ajuste. Poseen tres válvulas de atenuación y son empacados en cajita de plástico transparente. SAC: 3926.90.30.00.   | IVA UND    | USD 0.5500 | USD 1.65  |
| 2-1-16-15  | 3        | Bota Negra elaborada con PVC 100% virgen, 2mm de espesor, 36.5 cm de alto suela anti-derrapante negra. Resistente a aceites, acidos, alcalis, agua. Ideal para agroindustria y campo Talla #39. Certificación Europea CE20347. SAC: 6401.92.00.00   | IVA PAR    | USD 7.3000 | USD 21.90 |
| 2-1-10-15  | 3        | Gorros desechables de poliveck. Elaborado de polipropileno de 21" de diámetro con banda elástica de ajuste para la cabeza tipo clip, permite transpiración de cabello, liviano y cómodo. Ideal para hospitales, plantas de proceso, área alimenticias. Color blanco. Bolsa 100 unidades. CE. SAC: 6505.00.90.00 | IVA BOLSA  | USD 3.0000 | USD 9.00  |
| 2-1-08-63  | 3        | Mascarilla rectangular de amarre, elaboradas en material de polivex desechable, estilo paletones ribeteada a los bordes con tiras de amarre a los cuatro extremos. Para uso alimenticio, limpieza con polvos leves, maquillado  | IVA CAJA   | USD 2.1400 | USD 6.42  |
| 2-1-01-202 | 3        | GUANTE CLINICO DE NITRILO "L". SAC: 4015.19.00.00.  | IVA CAJA   | USD 6.0000 | USD 18.00 |
| 2-1-15-44  | 3        | Lente de policarbonato color ámbar, reforzado con tratamiento anti-rayadura (hard coated). Patillas ajustables, lente aerodinámico ovalado con cojinete nasal anatómico para mayor confort. ANSI Z87.1, EN 166 1995.  | IVA UNIDAD | USD 1.6700 | USD 5.01  |
| 2-1-13-01  | 3        | OREJERA C/DIADEMA (NAC)   | IVA UND    | USD 7.0000 | USD 21.00 |

Fecha de vencimiento 04/03/2020

Forma de Pago: Contado

CONFIRMAR PEDIDO.

|          |           |
|----------|-----------|
| SubTotal | USD 82.98 |
| Impuesto | USD 12.45 |
| Total    | USD 95.43 |

IAGUEI DIVISION

Ejecutivo de ventas

E-mail: ventas5@iaguei.com

Cel: 8725-9253

Somos sujetos a retención IR

FAVOR ELABORAR CHEQUE A NOMBRE DE IAGUEI DIVISION VENTAS, S.A.



## FABRICA IAGUEI, S.A.

J0310000014035

Km. 5 1/2 Carret Norte, Bo La Primavera, Enacal 1 1/2c. al norte.  
Managua, Nicaragua, Centro América

www.iaguei.com

Central PBX:  
(505) 2249-3510  
Whatsapp: 8498-0349  
Apartado No. 3651

## FACTURA PROFORMA

|        |              |
|--------|--------------|
| Número | 58791        |
| 4      | Febrero 2020 |

Cliente: MVERDE 100% NATURAL

Atención: CLIENTE DE CONTADO

Teléfono:

Por este medio estoy procediendo a cotizarle los artículos detallados de acuerdo a su orden:

| Código  | Cantidad | Descripción                                   | Unitario | Precio | Total       |            |
|---|----------|---|----------|--------|-------------|------------|
| 1-1-11-68   | 3        | GABACHA DE DRILL MANGA LARGA "L" COLOR BLANCO | IVA      | UND    | USD 12.0000 | USD 36.000 |
| GABACHA DE DRILL MANGA LARGA "L", SAC: 6103.10.00.00. |          |   |          |        |             |            |

Fecha de vencimiento 04/03/2020

Forma de Pago: Contado

|          |            |
|----------|------------|
| SubTotal | USD 36.000 |
| Impuesto | USD 5.400  |
| Total    | USD 41.400 |

FABRICA IAGUEI

Ejecutivo de ventas

E-mail: ventas5@iaguei.com

Cel: 8725-9253

Somos sujetos a retención IR

FAVOR ELABORAR CHEQUE A NOMBRE DE FABRICA IAGUEI, S.A.



# TERCERO COMERCIAL & CIA LTDA

Mobiliarios en Metal y Melamina a la Medida

Mercadería en General

Importamos y Fabricamos

Tel.: (505) 2244-3267 / 2252-9230 | Cel.: (505) 8842-1817 / 8825-3368

E-mail: ventas@tercerocomercial.com

Dirección: Semaforos Hosp. La Mascota, 2 c 1/2 al lado sobre la pista El Dorado Casa F-329  
Managua, Nicaragua

Nº RUC  
J0910000153520

| PROFORMA   |                      | Nº Prof.   | 0220-33         |          |               |
|--|----------------------|--|-----------------|----------|---------------|
| Cliente:   | M.VERDE 100% NATURAL | Fecha:   | 06/02/2020      |          |               |
| Atencion:  | DR.CARLOS HERNANDEZ  | Forma de Pago:   | CONTADO         |          |               |
| Referencia Cotizac.:   |                      | Telefono:  |                 |          |               |
| Lugar de Entrega:  | Managua              | E-mail:  |                 |          |               |
| Vendedor:  | Georgina Tercero     | Oferta valida por:   | 8 dias          |          |               |
| ITEM   | CANTIDAD             | DESCRIPCION  | PRECIO UNITARIO | EXENTAS  | V.GRAVADAS    |
| 1  | 3                    | Silla ejecutiva con brazos espaldar alto, tapiz vinil color negro, sistema hidraulico, araña metalica Cod.7535C  | C\$ 3,800.00    |          | C\$ 11,400.00 |
| 2  | 3                    | Silla semiejecutiva con brazos ajustables, espaldar ergonomico de malla, sentadero tapizado color negro, sistema hidraulico, araña metalica Cod. W421-PU                   | C\$ 4,700.00    |          | C\$ 14,100.00 |
| 3  | 3                    | Silla secretarial con brazos espaldar y sentadero de esponja tapiz damasco color negro, sistema hidraulico, araña plastica Cod.SC3005                                      | C\$ 1,950.00    |          | C\$ 5,850.00  |
| 4  | 1                    | Mesa de trabajo estilo mexicana para 3 peronas, elaborada en melamina con estructura metalica, patas cuaadradas medidas: 230 mts de ancho x 60 cm de fondo x 76 cm de alto | C\$ 7,500.00    |          | C\$ 7,500.00  |
| CANTIDAD EN LETRAS:  |                      |  | SUB-TOTAL       | C\$ 0.00 | C\$ 38,850.00 |
| Cuarenta Y Cuatro Mil Seiscientos Setenta Y Siete Con 50/100 |                      |  | I.V.A           |          | C\$ 5,827.50  |
| Córdobas   |                      |  | TOTAL           | C\$ 0.00 | C\$ 44,677.50 |
| TIEMPO DE ENTREGA 5 DIASHABILES                              |                      |  | GRAN TOTAL      |          | C\$ 44,677.50 |

ELABORAR CK A NOMBRE DE : TERCERO COMERCIAL & CIA LTDA

- 1-SE NOS RETIENE IMPUESTO DGI E IMPUESTO MUNICIPAL
- 2- SI ESTA COTIZACION NO TIENE SELLO NO ES VALIDA
- 3- PRODUCTOS DE BUENA CALIDAD, COMO PARA SATISFACER SU NECESIDAD
- 4- AHORRELE RECURSOS A SU EMPRESA COMPRUEBELO Y SE CONVENCERA
- 5- PARA MAYOR INFORMACION COMUNIQUESE CON NOSOTROS
- 6- TOMARNOS EN CUENTA ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS
- 7- NO DUDE FORMALICE SU PEDIDO, LE GARANTIZAMOS PUNTUALIDAD





**LA CASA DE LAS LAMPARAS**  
KM 4 1/2 C. MASAYA, FTE EDIFICIO PELLAS  
Telf: 22772573 AL 75  
ventas@casadelaslamparas.com.ni

Fecha y Hora  
Impresion  
28/02/2020  
09:52:39 a.m.  
Condicion de Pago  
CONTADO

Proforma: 000004093

COTIZACION

Ciente: M.VERDE 100% NATURAL

Dirección:

Ruc:

Contacto:

Telefono:

Vendedor: NOHELIA NOGUERA

Telefono:

E-mail:

Moneda: Dólares

| # | Codigo               | Cant. | Descripción del Articulo        | U/M    | Precio    | Desc.   | Valor     |
|---|----------------------|-------|---------------------------------|--------|-----------|---------|-----------|
| 1 | T15L<br>940510200090 | 3.00  | PANEL LED 1X4 48W/64K#GE-10163R | UNIDAD | \$ 89.95  | \$ 0.00 | \$ 269.85 |
| 2 | A426                 | 1.00  | ABAN.IND.REBELL III 3PCS #72907 | UNIDAD | \$ 265.95 | \$ 0.00 | \$ 265.95 |

Items: 2

Totales:

Fecha: 28/02/2020  
Hora: 09:52:29  
Pag. N° Página 1 de 1

Observaciones:

SUBTOTAL : \$ 535.80  
DESCUENTO : \$ 0.00  
SUBTOTAL : \$ 535.80  
IVA : \$ 80.37  
RETENCIONES : \$ 0.00  
TOTAL : \$ 616.17

Validez: 0 Días

Fecha de Vencimiento : 28/02/2020

T/C: 34.25



FIRMA DEL EJECUTIVO DE VENTAS:

AUTORIZADO POR:

FIRMA DEL CLIENTE:

# Tecno Lite

TecnoLite Nicaragua

COTIZACIÓN NO. SUX-37270

(505) 2278-9620

RUC NO. J0310000124329

Los Robles R-15 Detrás del Restaurante Marseillaise, Managua, Nicaragua

Vendedor: GUSTAVO RAMIREZ

F. Impresión: 03/03/2020

Fecha: 03/03/2020

Cliente: M. VERDE 100% NATURAL

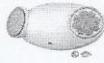
Dirección:

Teléfono:

RUC:

Entrega:

34.30 T/C: *[Handwritten Signature]*

| Foto  | Código    | Descripción                                   | Cantidad | Precio Unit. | Subtotal |
|---|-----------|---|----------|--------------|----------|
|  | CU2       | LUMINARIA DE EMERGENCIA / 90MIN / INTERIOR    | 1.00     | 32.99        | 32.99    |
|  | GE-10160N | LAMPARA TIPO PANEL 2X2 / 40W / 4000K / BLANCO | 1.00     | 79.99        | 79.99    |

OBSERVACIONES:

Subtotal US\$: 112.98

Impuesto US\$: 16.95

Total Neto US\$: 129.93

Control  Russound  Boston  DENON  JBL  CREE  harman  kardon  BOSCH  Electro-voice  



**ALASKA COOL, S.A.**  
MAS QUE UNA SOLUCION.

No. Ruc: J0310000252904

Dir.: Praderas del Doral, entrada principal 5c al Sur, 2c al este.

**FACTURA PROFORMA**

| <b>Ciente</b>   |  | <b>Asesor de Cuentas</b>  |             |
|---|--|---|-------------|
| M. Verde 100% Natural   |  | Michael González M.   |             |
| <b>Representante:</b>   |  | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:ventas@alaska-cool.com">ventas@alaska-cool.com</a> |             |
| <b>E-mail:</b> <a href="mailto:alimentos.suplementos@yahoo.com">alimentos.suplementos@yahoo.com</a> |  | <b>Móvil:</b> (505) 8962-0662 Mv.   |             |
| <b>Teléfono:</b> 2280-1862 Ext.:  |  | <b>Teléfono:</b> (505) 2224-3811  |             |
| <b>Móvil:</b>   |  | <b>Fecha:</b> jueves, 05 de marzo de 2020   |             |
| <b>Referencia:</b> Suministro e instalación de unidad de extracción                                 |  |   |             |
| Cantidad  | Descripción  | Prc. Unitario   | Prc. Total  |
| 1   | <b>Unidades de Extracción</b><br><i>Suministro e instalación de extractor tipo techo con capacidad de 850CFM, Marca Greenheck. Voltaje: 208-230/1/60</i> | US 950.00   | US 950.00   |
|   |  | <b>Sub total</b>  | US 950.00   |
|   |  | <b>15% IVA</b>  | US 142.50   |
|   |  | <b>Total</b>  | US 1,092.50 |

| <b>Formas de Pago:</b> |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 50%                    | Anticipo                 |
| 50%                    | Al finalizar instalación |

-Elaboras Ck a nombre de: Alaska Cool S.A.

-Retener el 2% Correspondiente al IR

| <b>Tiempos de Entrega:</b> |  |
|----------------------------|--|
| Extractor:                 | 04 - 06 Semanas una vez recibido el anticipo               |
| Instalación:               | 01 - 02 días (Siempre y cuando se presten las condiciones) |
| <b>Garantía:</b>           |  |
| Extractor:                 | 01 año en motor y en partes                                |
| Instalación:               | 03 meses   |

**Autorizado por:** \_\_\_\_\_  
**Nombre y firma del Cliente:** \_\_\_\_\_



**ALASKA COOL, S.A.**  
MAS QUE UNA SOLUCION.

No. Ruc: J0310000252904

Dir.: Praderas del Doral, entrada principal 5c al Sur, 2c al este.

**FACTURA PROFORMA**

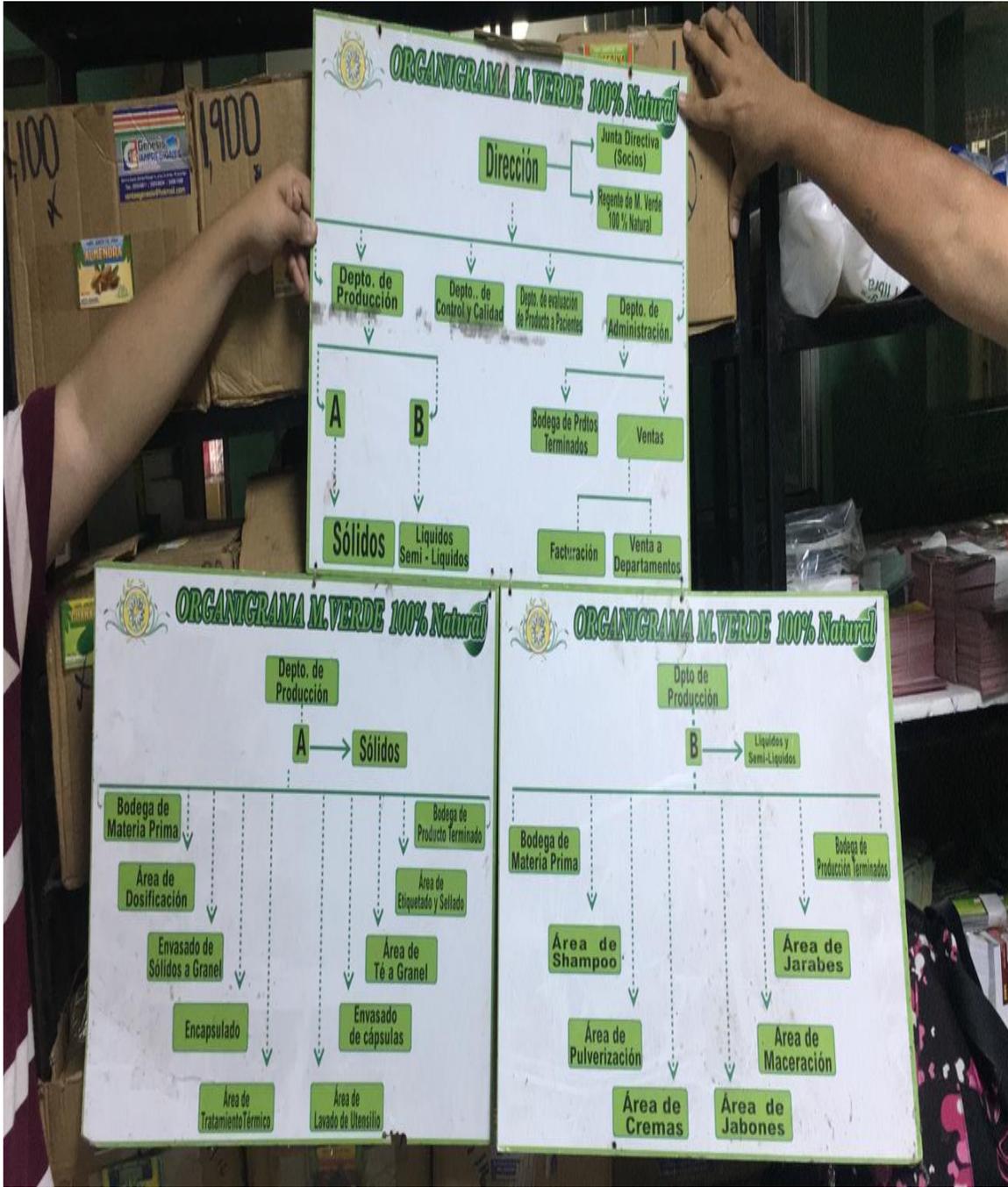
| Cliente  |   | Asesor de Cuentas  |                    |
|--|---|--|--------------------|
| M. Verde 100% Natural  |   | Michael González M.  |                    |
| Representante:   |   | E-mail: <a href="mailto:ventas@alaska-cool.com">ventas@alaska-cool.com</a> |                    |
| E-mail: <a href="mailto:alimentos.suplementos@yahoo.com">alimentos.suplementos@yahoo.com</a> |   | Móvil: (505) 8962-0662 Mv.   |                    |
| Teléfono: 2280-1862 Ext.:  |   | Teléfono: (505) 2224-3811  |                    |
| Móvil:   |   | Fecha: lunes, 16 de marzo de 2020  |                    |
| Referencia: Suministro e instalación de unidad de extracción e inyección                     |   |  |                    |
| Cantidad   | Descripción   | Prc. Unitario  | Prc. Total         |
| 1  | <b>Unidades de Extracción</b><br>Suministro e instalación de extractor de aire tipo techo con capacidad de 850CFM, Marca Greenheck. Voltaje: 208-230/1/60<br> | US 950.00  | US 950.00          |
| 1  | Suministro e instalación de inyector de aire tipo techo con capacidad de 850CFM, Marca Greenheck. Voltaje: 208-230/1/60<br>                                  | US 1,450.00  | US 1,450.00        |
|  |   | <b>Sub total</b>   | <b>US 2,400.00</b> |
|  |   | <b>15% IVA</b>   | <b>US 360.00</b>   |
|  |   | <b>Total</b>   | <b>US 2,760.00</b> |

| Formas de Pago: |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 50%             | Anticipo                 |
| 50%             | Al finalizar instalación |

-Elaboras Ck a nombre de: Alaska Cool S.A.

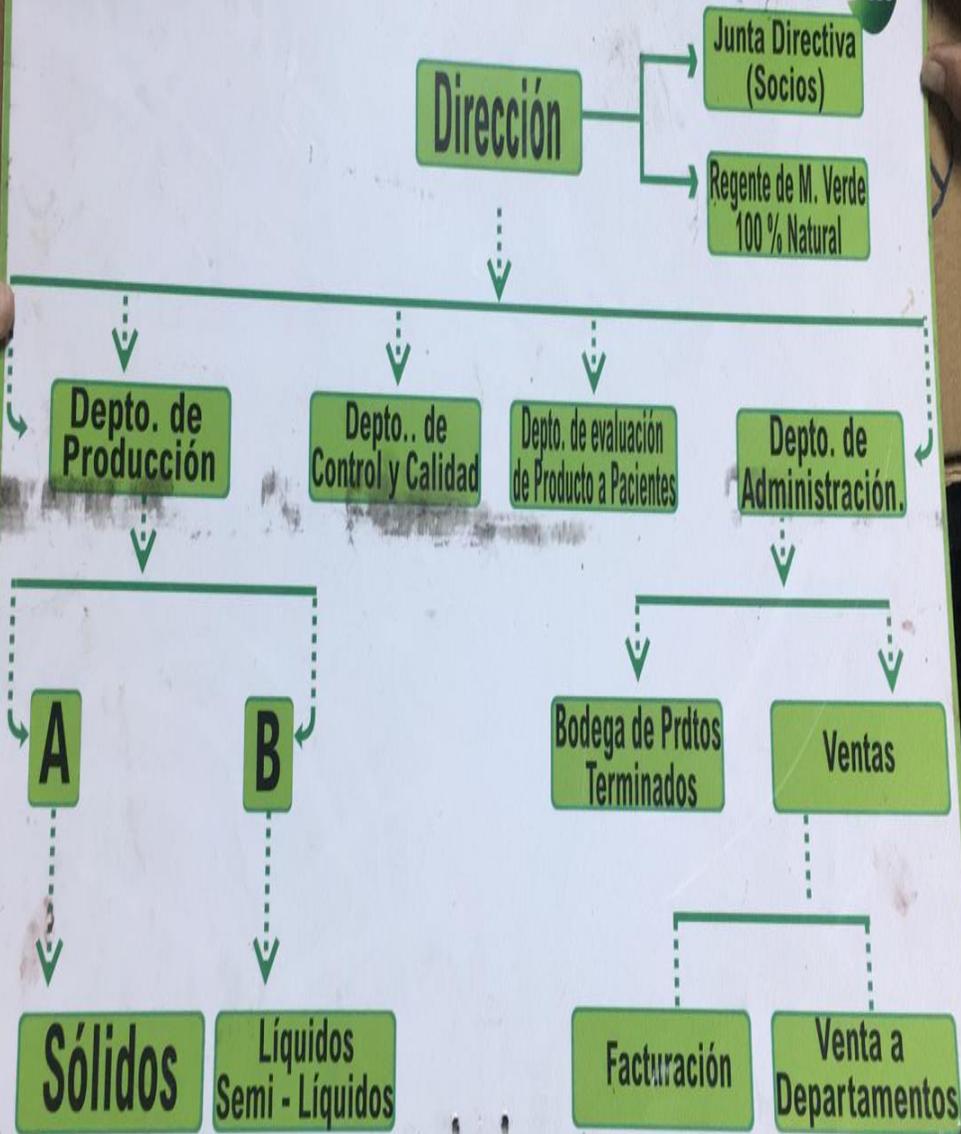
-Retener el 2% Correspondiente al IR

| Tiempos de Entrega: |  |
|---------------------|--|
| Extractor:          | 04 - 06 Semanas una vez recibido el anticipo               |
| Instalación:        | 01 - 02 días (Siempre y cuando se presten las condiciones) |
| Garantía:           |  |
| Extractor:          | 01 año en motor y en partes                                |
| Instalación:        | 03 meses   |





# ORGANIGRAMA M. VERDE 100% Natural





# ORGANIGRAMA M. VERDE 100% Natural

Depto. de  
Producción

A → Sólidos

Bodega de  
Materia Prima

Bodega de  
Producto Terminado

Área de  
Dosificación

Área de  
Etiquetado y Sellado

Envasado de  
Sólidos a Granel

Área de  
Té a Granel

Encapsulado

Envasado  
de cápsulas

Área de  
Tratamiento Térmico

Área de  
Lavado de Utensilio

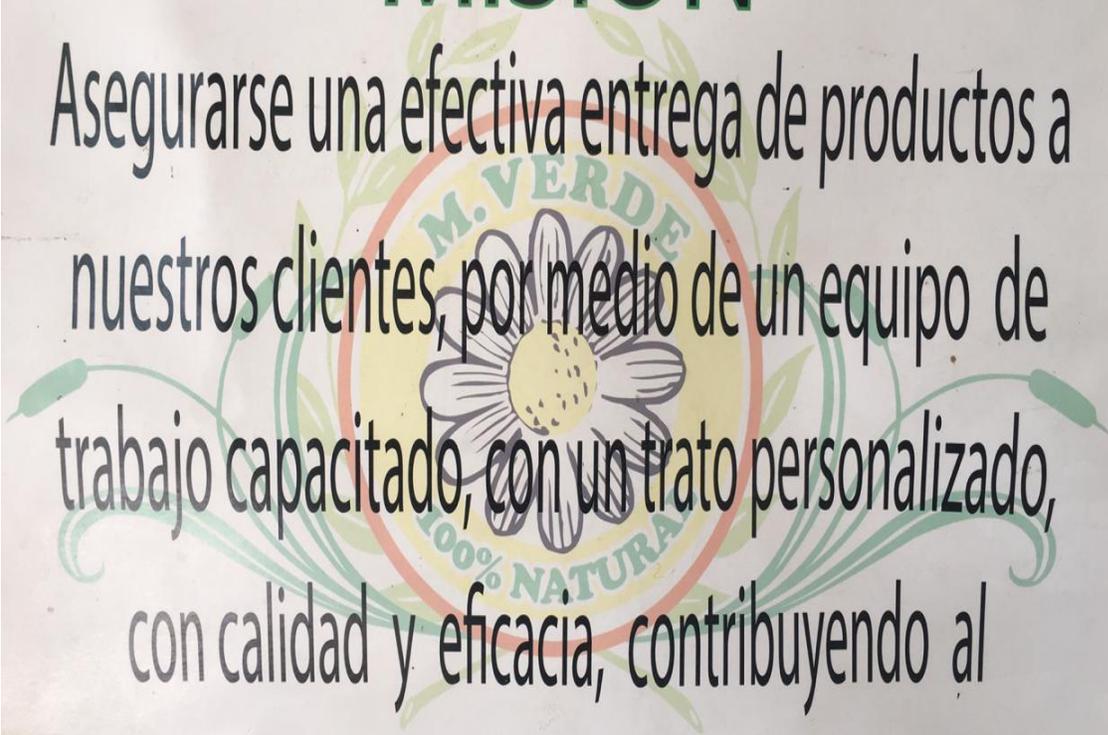


# ORGANIGRAMA AL VERDE 100% Natural



# MISION

Asegurarse una efectiva entrega de productos a nuestros clientes, por medio de un equipo de trabajo capacitado, con un trato personalizado, con calidad y eficacia, contribuyendo al bienestar social y economico de nuestra gente



# VISION

- Ser reconocidos como una Empresa consolidada en la elaboracion y distribucion de productos de Medicina Natural
- Los estandares de control de calidad y seguridad, laboral internacionales sean parte funcional de nuestra empresa
- Que nuestros productos sean reconocidos por su Calidad, Eficacia y Costo Economico

# OBJETIVOS

Elaborar productos de alta calidad de origen natural de efectos fito terapéuticos, como suplementos nutracéuticos, siendo alternativa de solución a las enfermedades de la población e incrementar la demanda de estos de manera que permita obtener utilidades en la empresa