

**Estudio del clima organizacional de  
Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.,  
Metapán, El Salvador**

**José Alfredo Vaquero Peraza**

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano  
Honduras**

Noviembre, 2017

ZAMORANO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

**Estudio del clima organizacional de  
Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.,  
Metapán, El Salvador**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**José Alfredo Vaquero Peraza**

**Zamorano, Honduras**

Noviembre, 2017

# **Estudio del clima organizacional de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V., Metapán, El Salvador.**

**Jose Alfredo Vaquero Peraza**

**Resumen.** El clima organizacional es un factor que determina las distintas percepciones de los trabajadores con respecto a la empresa a la que pertenecen, sus procesos, el medio laboral y la satisfacción de ellos. El objetivo de la presente investigación fue conocer el clima organizacional de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V., en Metapán, El Salvador. El diseño en este estudio es una investigación cualitativa de entrevista estructurada para obtener información del capital humano como objeto de estudio. En la muestra participaron el total de la población que consta de 25 empleados clasificados por departamentos aplicando un cuestionario de 71 preguntas con una escala Likert donde se midieron ocho variables. Los resultados obtenidos arrojan que el área más afectada fue el área de producción con cuatro variables negativas las cuales son estilo de dirección, aprendizaje y desarrollo, comunicación interpersonal y trabajo en grupo; para esto se implementó un plan de mejora que se aplicara semestralmente.

**Palabras clave:** Entrevista estructurada, escala Likert, plan de mejora.

**Abstract.** The organizational climate it's a pivotal factor in setting the employees perception on towards the enterprise they are involve with, its processes, the occupational atmosphere and their satisfaction. The objective of the present investigation is to get to know the work environment regarding Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V., located in Metapan, El Salvador. The design of the study was a qualitative investigation of structured interviews to absorb information from the enterprise workforce as the object of study. 25 employees, the whole population of the experiment, which were classified by department, took a 71 question survey with a Likert scale where eight variables were measured. The results showed that the most affected area was production, with four negative variables which are: style of direction, learning and development, interpersonal communication and group work; around this, an improvement plant was established to be applied semiannually.

**Key words:** Likert scale, structure interview, plant improvement.

## CONTENIDO

Portadilla .....	i
Página de firmas.....	ii
Resumen.....	iii
Contenido.....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>5</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>12</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>13</b>
<b>6. LITERATURA CITADA .....</b>	<b>14</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>15</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Evaluación del clima organizacional en el área de producción.....	7
2. Evaluación del clima organizacional en el área de distribución.....	8
3. Evaluación del clima organizacional en el área de caja .....	9
4. Evaluación del clima organizacional en el área de administración.....	10
5. Evaluación del clima organizacional en el área de bodega .....	11

Figuras	Página
1. Organigrama Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.....	4
2. Estudio de clima organizacional en el área de producción.....	7
3. Estudio de clima organizacional en el área de distribución. ....	8
4. Estudio de clima organizacional en el área de caja. ....	9
5. Estudio de clima organizacional en el área de distribución. ....	10
6. Estudio de clima organizacional en el área de bodega. ....	11

Anexos	Página
1. Instrumento de medición estándar de clima organizacional (IMECO). ....	15
2. Plan de mejora área de producción.....	18

## 1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es algo intangible que puede afectar de distintas maneras el desempeño de una empresa, depende de la manera en como una persona perciba o entienda el ambiente y los procesos organizacionales será como va a desarrollar las distintas funciones que estén a su cargo, depende mucho la relación que tengan todas las personas y las distintas políticas que maneje la empresa (Chavista, Riaño y Piedraza, 2012). Según Alvarez “El clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Perdomo, 2015). Anzola opina que “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (Perdomo, 2015).

Se entiende que el ambiente interno que se vive en una empresa es algo crítico para el desempeño de los trabajadores buscando obtener mejores ingresos y una mayor eficiencia. (Werther y Davis, 1995) “juzgan que es necesario mejorar el clima laboral para poder mejorar la productividad a largo plazo” (Perdomo, 2015). Por lo que se decidió analizar el clima organizacional de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V. para conocer como es perciben los trabajadores el ambiente laboral en el que ellos trabajan.

Litwin & Stringer refieren que el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (Chavista, Riaño y Piedraza, 2012). Cuando se realiza un estudio de clima organizacional y obtienen sus resultados se conocen las áreas más afectadas de la empresa y cuales son más importantes, con ellas se debe comenzar a trabajar y hacer cambios para lograr modificar las actitudes y conductas de los miembros en la estructura o sistemas de organización, así poder lograr tener un mejor ambiente laboral dentro de la empresa.

Al realizar dicho análisis se pudo obtener información confiable sobre cómo funciona nuestra empresa con indicadores humanos, Torrecilla “sostiene que las empresas reconocen que el factor humano es uno de los activos más importantes, por lo que requieren mecanismos de medición periódica del clima laboral” (Flores, 2014). Se decidió realizar el estudio de clima organizacional en Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V. elaborando un

plan de mejora para el área más afectada el cual tendrá una duración de seis meses para lograr mejorar el ambiente interno de esa área.

Cada empresa tiene un clima organizacional diferente por lo cual para escoger un instrumento de medición se debe de realizar una investigación exhortiva y obtener varias opciones, las cuales se analizan con respecto a la empresa logrando escoger el instrumento más óptimo para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional, para la medición del clima organizacional se hace uso del cuestionario ya que se obtiene información directa de las personas en la empresa; permite estandarizar la información sobre las variables a medir, permite agilidad y se obtiene información del universo de la investigación (Mendez, 2006).

“El estudio de clima se enfoca básicamente en los comportamientos que se desarrollan en el individuo de la empresa y como esta repercute en ella” (Chavista, Riaño y Piedraza, 2012).

Según Uceró Omaña algunas características del clima organizacional son (Flores, 2014):

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima está determinado por las características, conductas, actitudes, expectativas de las personas y por las características sociológicas y culturales de la organización.
- El clima tiene consecuencias sobre el comportamiento.

El clima organizacional es un factor que determina el rendimiento de las empresas y a los empleados, las empresas deben de tener un modelo de empleado para tratar de que aunque cada ser humano tiene distinta manera de pensar aun así todos tengan las mismas metas y objetivos a cumplir así con un buen ambiente laboral dentro de la empresa puedan llegar a obtener éxito (Ramos, 2012).

Los empleadores deben de buscar mantener motivados a sus empleados para que ellos quieran dar lo mejor de sí mismos se debe de buscar crear un lazo fuerte entre el empleado y la empresa. Según Sudarsky “el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas” (Solarte, 2009).

Como antecedentes de la empresa tenemos que en enero de 1994, el Dr. Mario Alfredo Vaquero Luna inauguro en el municipio de Metapán, departamento de Santa Ana, la fábrica de concentrados La Espiga como una alternativa local de una marca de alimentos para animales, ya que en 1988 había iniciado labores como agro servidor distribuyendo concentrados de distintas marcas. El observó que a sus clientes no les importaba tanto la distintas marcas de concentrados que el vendía para ellos lo más importante era la atención y el buen servicio que ellos recibían, por lo que el Dr. Vaquero decidió realizar una encuesta a sus clientes y conocer que pensaban si él les ofrecía una marca propia esta encuesta tuvo

una gran aceptación fue así como empezó a reemplazar algunas categorías de las distintas marcas que compraban antes sus clientes por su marca, llegando a sustituir el primer mes 800 quintales de los 2,500 que vendía mensualmente.

Cuando la empresa empezó estaba conformada solo por el Dr. Mario A. Vaquero y cinco empleados que ayudaban en la producción del concentrado, esto daba lugar a que el clima organizacional no fuera ningún problema, al ser tiempo de bonanza la relación entre empleador y empleado era muy beneficiosa lo que significaba un clima laboral bueno, el problema empezó cuando la empresa creció lo que implicaba mayor demanda y mejor administración tanto contable como personal, se requirió comprar maquinaria e incrementar el personal

La empresa fue ganando mayor aceptación. No solo era reconocida a nivel local sino en toda la zona occidental del país, llegando a tener su propia sala de ventas en el departamento de Santa Ana un distribuidor exclusivo en Sonsonate y un representante de la marca en la zona de oriente cubriendo los departamentos de Usulután, San Miguel y parte de La Unión. Actualmente se han consolidado como una mediana empresa en ese rubro con la idea de que las nuevas generaciones puedan hacer crecer la industria logrando diversificarse en otras actividades económicas siempre ligadas a la industria alimentaria.

El primero de marzo de 2016 la empresa cambio de razón social y ahora es llamada Agroindustrias La Espiga, S.A. de C.V. pero este pequeño cambio siempre continuó con los problemas que la empresa Agroservicio La Espiga tenía con respecto al clima organizacional ya que al tener un mayor número de personas trabajando existen mayores opiniones, distintas maneras de ver los problemas lo cual crea conflictos. Por lo que se decidió realizar un estudio para conseguir nuevas opciones y crear un clima organizacional apto para Agroindustrias La Espiga, S.A de C.V.

Como justificación del estudio debe reconocer el clima organizacional de una empresa es primordial ya que el funcionamiento de la empresa dependerá del ambiente laboral interno, se busca obtener un clima organizacional lo más conveniente para obtener una mejora en la producción y ganancias sin olvidar que todo se debe gracias a los empleados y la manera de cómo se sientan ellos con su empresa, si están motivados y existe una buena relación entre todas las áreas. Marquez menciona que “La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, se puede expresar a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducir a conductas agresivas manifestándose en sabotaje, agresión directa o meledicencia. Finalmente se señala que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes: activo-pasivo, destructivo-construtivo de acuerdo con su orientación” (Rivas y Islas, 2009).

Se llevará a cabo esta investigación debido que al conocer el ambiente interno de cualquier empresa se puede anticipar y conocer el camino a seguir de la empresa si se puede mejorarlo o no. Todos los resultados que se obtengan en esta investigación servirán para que la empresa Agroindustrias La Espiga, S.A. de C.V. conozca su clima organizacional y mejore.



Las limitantes de estudio con las que cuentan son:

- Agroindustrias La Espiga S.A de C.V no cuenta con antecedentes históricos de un estudio de Clima Organizacional.
- Agroindustrias La Espiga S.A de C.V no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.

Como objetivo general se decidió determinar el clima organizacional para Agroindustrias La Espiga S.A de C.V. en Metapán, El Salvador.

Como objetivos específicos:

- Identificar las áreas más afectadas según resultados del instrumento utilizado.
- Proponer un plan de mejora para las áreas más afectadas.

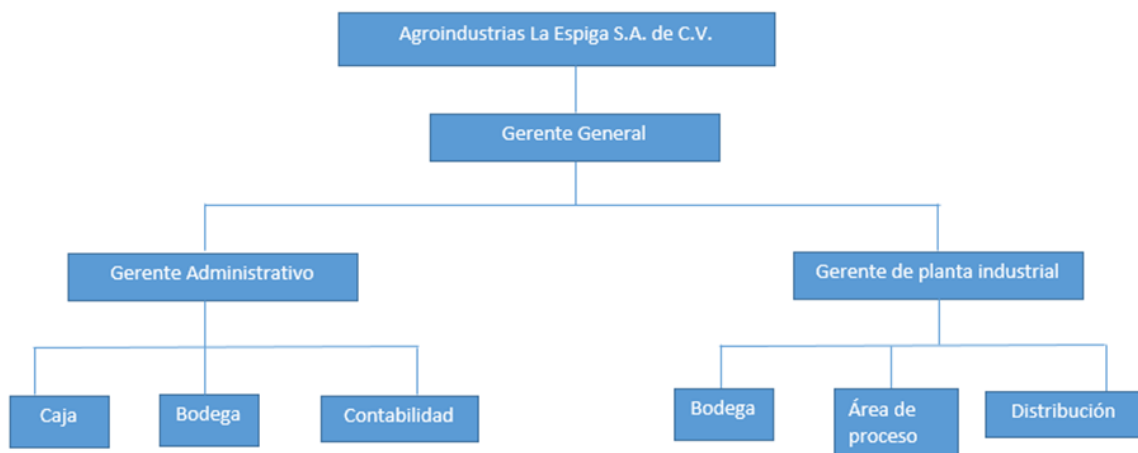


Figura 1. Organigrama Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.

## 2. METODOLOGÍA

Este proyecto de investigación se lleva a cabo en Agroindustrias La Espiga S.A de C.V ubicada en el municipio de Metapán, El Salvador. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de alimento concentrado. Agroindustrias La Espiga S.A de C.V está conformada por 3 gerentes: Gerente General, Gerente administrativo y Gerente de Planta Industrial. En la empresa trabajan 25 empleados. Toda la población será encuestada.

La técnica que se usará para la recolección de datos es la entrevista estructurada, ya que a través de esta se podrá obtener información sobre el punto de vista y la experiencia del capital humano de la empresa como objeto de estudio, resultó ser la más adecuada considerando la diferencia entre los puntos de vista personales.

Este instrumento está basado en el modelo IMECO (Instrumento de Medición Estándar del Clima Organizacional) desarrollado por la universidad del Rosario en Bogotá Colombia, liderado por el señor Carlos Eduardo Méndez (Chavista, Riaño y Piedraza, 2012) comenzó aplicarse solo en instituciones educativas a estudiantes de pregrado y luego se extendió su aplicación a diferentes tamaños y tipos de empresas en Colombia.

La encuesta cuenta con 71 preguntas y mide 8 variables las cuales son: identidad y orientación, estilo de dirección, control al talento humano, preparación y adaptación al cambio, comunicación interpersonal, trabajo en grupo, comportamiento profesional y medio ambiente físico.

**Identidad y orientación.** Esta variable mide la relación de los individuos con la misión, visión, objetivos, valores, funciones y dotación de recursos.

**Estilo de dirección.** Mide conocimientos, habilidades y métodos para guiar el desempeño de las funciones del área.

**Control al talento humano.** Mide el nivel de preparación de los trabajadores a sus cargos delegados, su respectiva capacitación y el crecimiento profesional.

**Preparación y adaptación al cambio.** Identifica el nivel de información que tienen los individuos acerca de los cambios que podrían llegar a dar con el pasar de alguna situación inesperada, además evalúa el nivel de flexibilidad que tiene el individuo hacia el aspecto de cambio.

**Comunicación Interpersonal.** Esta variable analiza el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre los individuos, así como la relación entre ellos, con el fin de discrepar algún conflicto o interrupción en los canales de comunicación.

**Trabajo en grupo.** Evalúa el nivel de trabajo en equipo, autonomía en procesos y la supervisión de estos mismo.

**Comportamiento profesional.** Analiza aspectos como autoestima, confianza, motivación, planeación de actividades, tanto a nivel organizacional como personal.

**Medio ambiente físico.** En esta variable aparecen las condiciones físicas que tiene el individuo tanto a nivel grupal como personal para desempeñar su labor diaria. Además la infraestructura como tal, se tiene en cuenta iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden y seguridad.

Este instrumento contiene un conjunto de afirmaciones que se formulan a los empleados que responden a un cuestionario para conocer su grado de aprobación a dichas situaciones que se presenta en su ámbito laboral. Donde los trabajadores responderán a su grado de aceptación de la siguiente manera en cada una de las 8 variables: (TD) Totalmente Desacuerdo, (D) Desacuerdo, (A) De Acuerdo y (TA) Totalmente de Acuerdo

.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cuadro 1. Evaluación del clima organizacional en el área de producción.

Variables	Promedio	Calificación
Identidad y Orientación	3.35	A
Estilo de dirección	2.95	D
Aprendizaje y desarrollo	2.63	D
Preparación y adaptación al cambio	3.26	A
Comunicación interpersonal	2.86	D
Trabajo en grupo	2.95	D
Comportamiento profesional	3.44	A
Medio ambiente físico	3.06	A

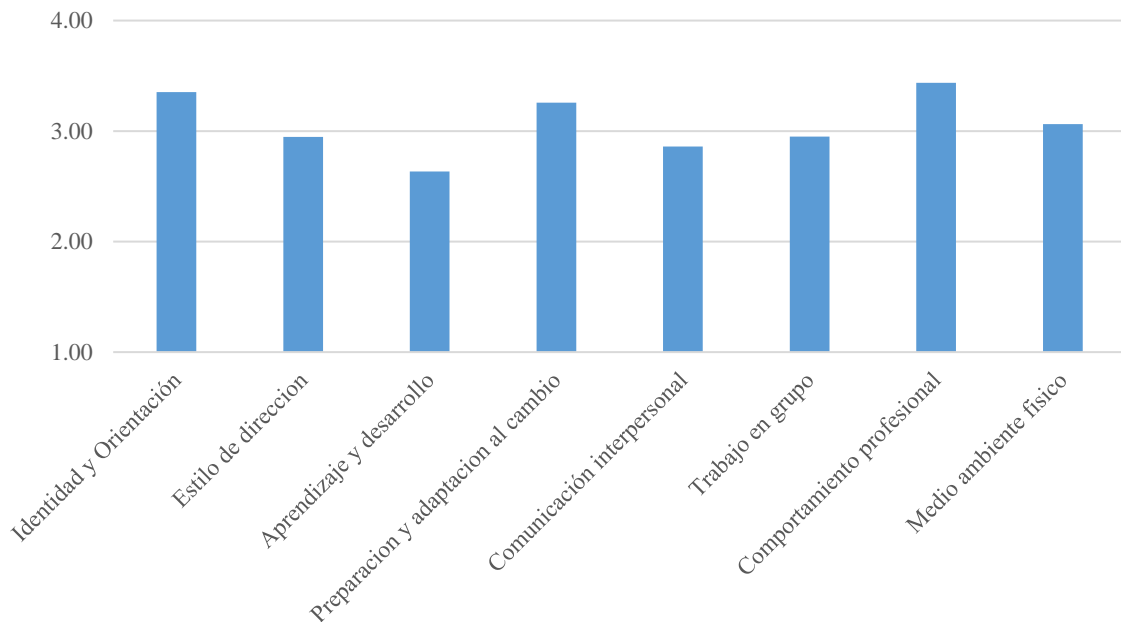


Figura 2. Estudio de clima organizacional en el área de producción.

Como se puede observar el área de producción es el área más afectada de todas con cuatro variables las cuales son estilo de dirección, aprendizaje y desarrollo, comunicación personal y trabajo en grupo. Por lo que en conjunto con la gerencia se decidió que esta es el área que más les importa en este momento y por eso el plan de mejora se diseñó para dicha área.

Cuadro 2. Evaluación del clima organizacional en el área de distribución.

VARIABLES	PROMEDIO	CALIFICACIÓN
Identidad y orientación	3.54	A
Estilo de dirección	3.00	A
Aprendizaje y desarrollo	3.27	A
Preparación y adaptación al cambio	3.48	A
Comunicación interpersonal	3.21	A
Trabajo en grupo	3.24	A
Comportamiento profesional	3.30	A
Medio ambiente físico	3.50	A

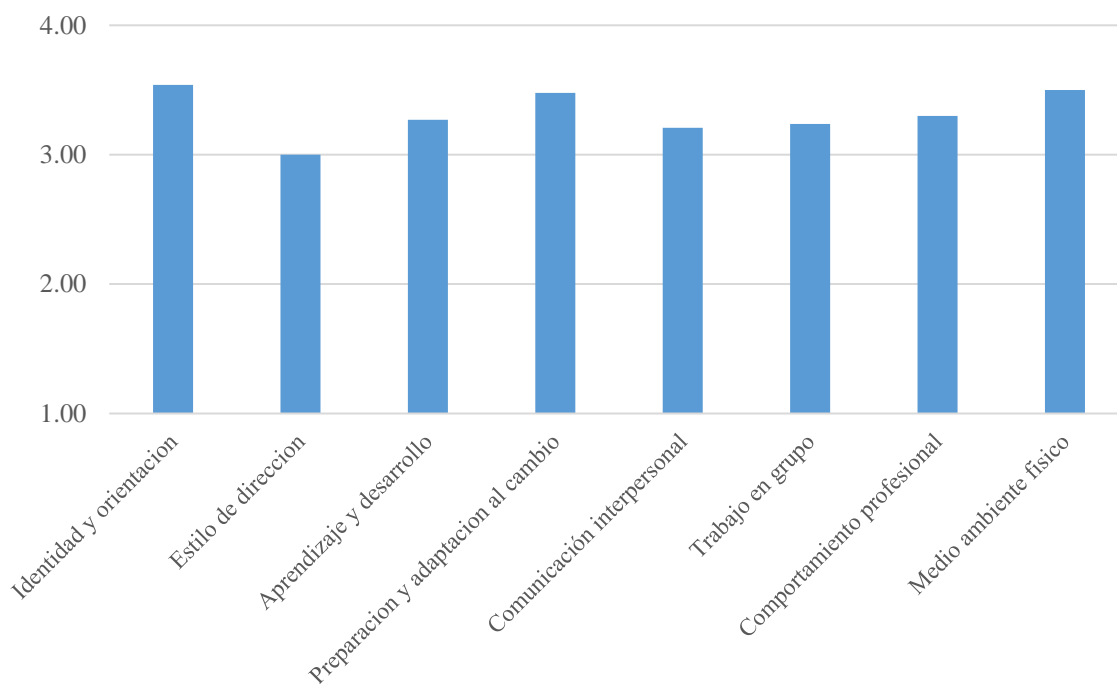


Figura 3. Estudio de clima organizacional en el área de distribución.

Como se puede observar el área de distribución no se ve tan afectada en ninguna de las variables ya que ellos solo se encargan de entregar el producto terminado y no pasan tanto tiempo en el ambiente interno de la fábrica industrial, por lo mismo no tienen tantos problemas ni se sienten inconformes.

Cuadro 3. Evaluación del clima organizacional en el área de caja

Variables	Promedio	Calificación
Identidad y orientación	2.69	D
Estilo de dirección	2.91	D
Aprendizaje y desarrollo	2.35	D
Preparación y adaptación al cambio	3.09	A
Comunicación interpersonal	3.33	A
Trabajo en grupo	3.40	A
Comportamiento profesional	3.25	A
Medio ambiente físico	3.14	A

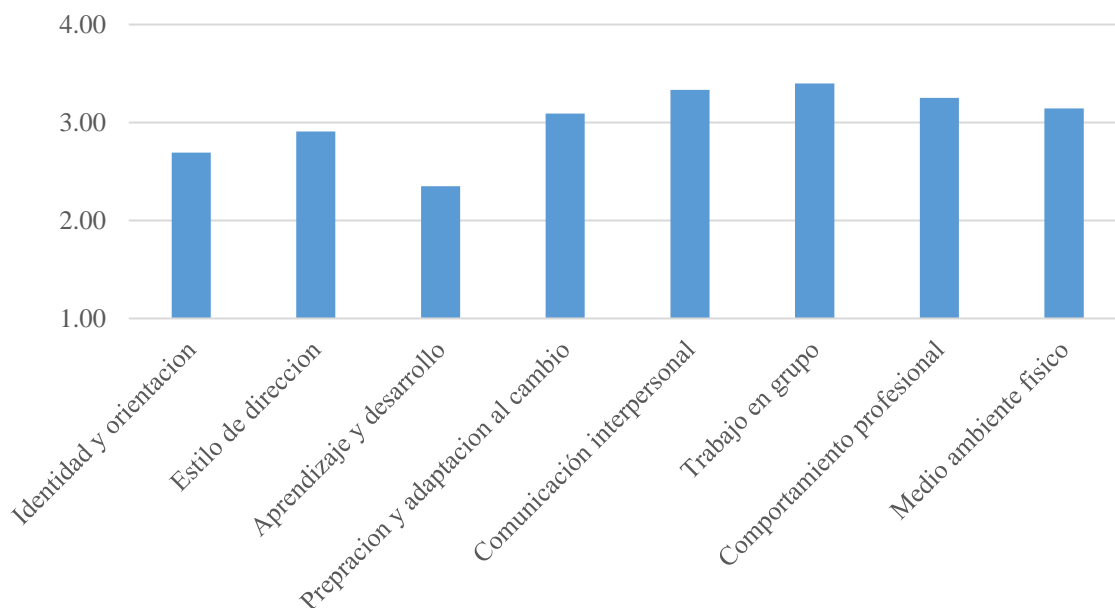


Figura 4. Estudio de clima organizacional en el área de caja.

Como se puede observar esta área tiene deficiencia en variables como identidad y orientación, estilo de dirección y aprendizaje y desarrollo ya que como es un área tan importante llevando las finanzas de la empresa se exige un mayor compromiso y ellos proponían que debían entonces definirles bien cuál es la misión, visión, metas u objetivos a cumplir que quiere la empresa para poder ellos desenvolverse para poder cumplir todo ese tipo de exigencias.

Cuadro 4. Evaluación del clima organizacional en el área de administración

Variables	Promedio	Calificación
Identidad y orientación	3.27	A
Estilo de dirección	3.45	A
Aprendizaje y desarrollo	3.10	A
Preparación y adaptación al cambio	3.50	A
Comunicación interpersonal	2.83	D
Trabajo en grupo	3.30	A
Comportamiento profesional	3.63	A
Medio ambiente físico	3.21	A

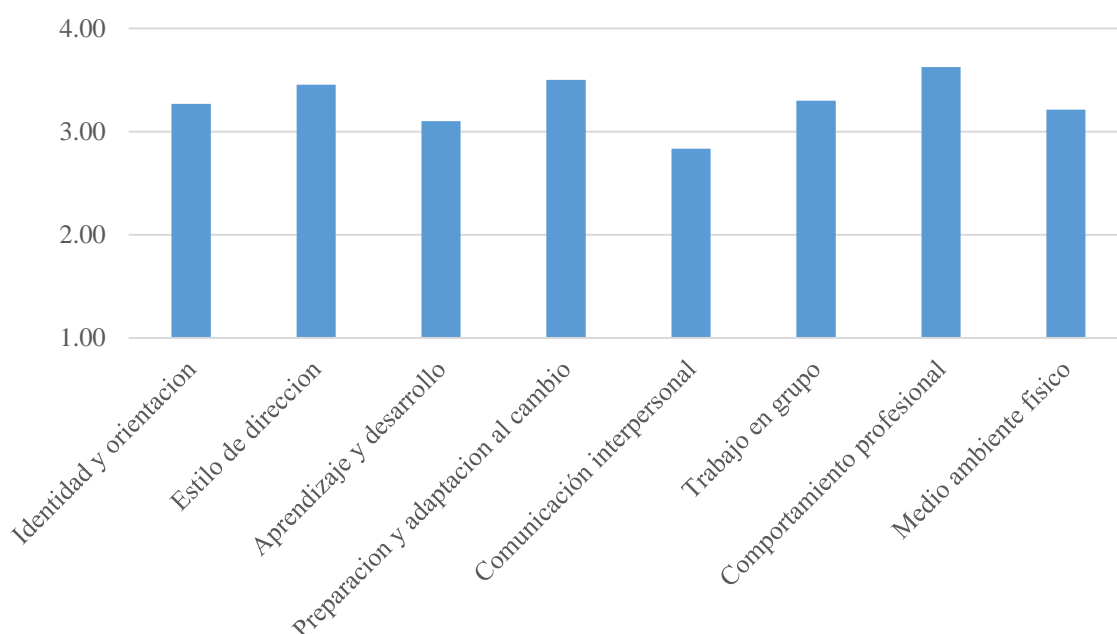


Figura 5. Estudio de clima organizacional en el área de distribución.

Como se puede observar en esta área la única variable con deficiencia es comunicación interpersonal ya que los trabajadores y la gerencia para poder llevar una buena administración de la empresa deben de estar bien comunicados en todo momento y en sintonía para poder cumplir todas las metas propuestas.

Cuadro 5. Evaluación del clima organizacional en el área de bodega

Variables	Promedio	Clasificación
Identidad y orientación	3.38	A
Estilo de dirección	3.45	A
Aprendizaje y desarrollo	3.15	A
Preparación y adaptación al cambio	3.55	A
Comunicación interpersonal	3.17	A
Trabajo en grupo	3.30	A
Comportamiento profesional	3.56	A
Medio ambiente físico	3.36	A

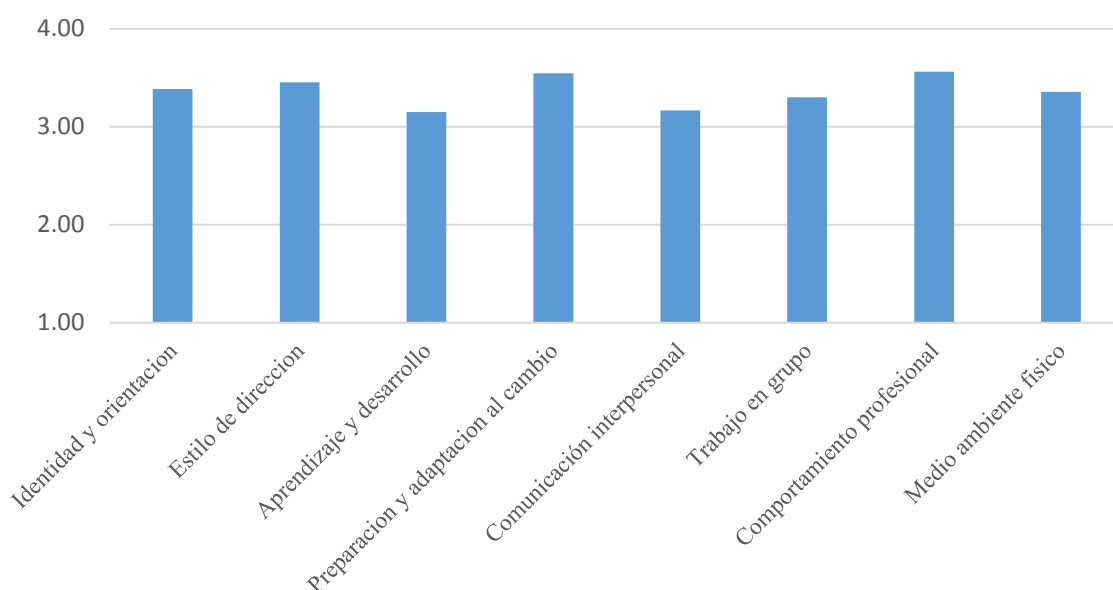


Figura 6. Estudio de clima organizacional en el área de bodega.

Como podemos observar en el área de bodega no tiene ninguna variable deficiente ya que esta es una actividad que se lleva bien controlada así que no genera mayor problema con el personal que lleva este manejo, además esta área se dejó que las dos personas encargadas la diseñaran y ordenaran a su gusto así que ellos entienden bien el manejo y saben dónde está la materia prima y su cantidad con la que cuenta la empresa.



#### **4. CONCLUSIONES**

- El departamento con mayor debilidad luego de realizar el estudio de clima organizacional en Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V. es el área de producción.
- Las variables más afectadas en el departamento de producción son estilo de dirección, aprendizaje y desarrollo, trabajo en grupo y comunicación interpersonal.
- Se creó un plan de mejora junto al gerente administrativo para las variables más afectadas en el área de producción.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Seguir el plan de mejora para el área de producción que es la más afectada.
- Realizar el estudio de clima organizacional en Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V. por lo menos dos veces al año.
- Determinar un instrumento estadístico para el análisis de la información recolectada y evitar obtener información sesgada.
- Crear un registro histórico, lo que no hay hoy y es una debilidad.

## **6. LITERATURA CITADA**

Chavista, N., Riaño, J., & Piedraza, D. (Mayo de 2012). IMPACTO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL DIAGNÓSTICO APLICADO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS. facultad de ciencias empresariales- administración de empresas.

Flores, L. (Diciembre de 2014). CLIMA ORGANIZACIONAL. Mendez, C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia: IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial, Universidad del Rosario.

Perdomo, H. A. (Abril de 2015). EL CLIMA ORGANIZACIONAL UN FACTOR IMPRESCENDIBLE PARA HALLAR EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS. Bogota.

Ramos, D. C. (27 de Noviembre de 2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Fusagasú.

Rivas, L. T., & Islas, A. H. (Julio de 2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. México.

Solarte, M. (16 de Diciembre de 2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cali.

## 7. ANEXOS

**Anexo 1.** Instrumento de medición estándar de clima organizacional (IMECO).

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)					
No.	ITEM	TD	D	A	TA
1	Tengo conocimiento de la Mision y Vision de la entidad a la cual pertenezco				
2	Me siento identificado con esta Mision y Vision				
3	Los objetivos de mi entidad son oportunos, pertinentes y claros.				
4	La entidad me tiene en cuenta para la planeacion de sus actividades				
5	Siento que desempeño un gran papel en la consecucion de los objetivos de mi entidad				
6	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo de forma eficiente				
7	Los empleados de mi entidad ponen en practica los valores institucionales al desarrollar sus actividades				
8	Cuento con las condiciones fisicas adecuadas de infraestructura para desarrollar mi labor				
9	En mi equipo de trabajo nos enfocamos en las prioridades para el desarrollo del trabajo				
10	Los procedimientos de mi área de trabajo son planificados de forma adecuada				
11	Mis funciones estan claramente determinadas				
12	Entiendo cual es mi papel dentro del area a la cual pertenezco				
13	Mi jefe tiene los conocimientos adecuados para dirigir mi area				
14	Me siento influenciado de buena manera por parte de mi jefe				
15	Mi jefe es coherente con su argumentos y desiciones				
16	La delegacion de trabajo se realiza de forma equitativa por parte de mi jefe				
17	Teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y conocimientos; Mi jefe asi el trabajo de cada uno de sus colaboradores				
18	El trato que recibo por parte de mis superiores es respetuoso				
19	Mis sugerencias son tenidas en cuenta por parte de mi jefe para la solución de alguna problemática				

continuación **Anexo 1.**

20	Recibo retroalimentación por parte de mi jefe cada vez que finalizo una actividad designada				
21	Cuando se realizan tareas importantes para el desempeño de la entidad, mi jefe me tiene en cuenta				
22	No tengo la obligación de informarle a mi jefe la metodología con la que desarrollo mi labor				
23	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				
24	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, según mis conocimientos, habilidades y destrezas				
25	Generalmente a toda persona que ingresa a la entidad, se le realiza una capacitación antes de iniciar sus actividades				
26	La capacitación continua es una prioridad de la entidad a la que pertenezco				
27	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar institucional que se realizan en mi entidad				
28	Estoy a gusto con la cantidad de actividades de bienestar institucional programadas				
29	Existe algún tipo de incentivo cuando alcanzo mis objetivos y metas				
30	La entidad da la posibilidad de ascender a las personas que con su esfuerzo en su labor lo merecen				
31	Estoy en la capacidad de aportar sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización				
32	La entidad realiza actividades que permitan ambientar el proceso de cambio				
33	La entidad brindó la orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a los cargos				
34	Soy conciente de que dada una situación de cambio permanente se verá afectada mi vida laboral y personal.				
35	Me siento satisfecho con las responsabilidades asignadas				
36	Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas				
37	MI estado de ánimo producto de una posible reestructuración me impediría asimilar los cambios implementados en la entidad				
38	Los programas de inducción y reinducción brindan la información suficiente para afrontar un cambio organizacional				

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)					
No.	ITEM	TD	D	A	TA
39	Las responsabilidades que me han asignado corresponden a mis expectativas				
40	Aplico mis capacidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas				
41	Participo activamente en el logro de las metas de mi área de trabajo				
42	Comparto las orientaciones y políticas de la entidad				
43	Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de las responsabilidades del área de trabajo				
44	Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado				
45	Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.				
46	La buena comunicación que he logrado con mis compañeros ha facilitado el logro de mis resultados.				
47	La comunicación oficial es más efectiva en mi entidad, por medio de ella es más sencillo enterarse de cualquier suceso que se presente que por medio de la comunicación informal.				
48	Entre las diferentes áreas de trabajo se evidencia una buena comunicación.				
49	En mi área existe un nivel alto de apoyo y compromiso entre todos al momento de realizar el trabajo.				
50	La relación y la comunicación con mis compañeros es la adecuada				
51	Cuando se presenta un problema, existe el apoyo adecuado del líder para solucionarlo.				
52	El trabajo en grupo es indispensable en mi área de trabajo				
53	Para los grupos de trabajo es importante que cada integrante conozca los objetivos y participe en logro de estos.				
54	Los grupos de trabajo están conformados por personas capacitadas que aportan para el desarrollo de las diferentes tareas.				
55	La autonomía sobresale en mi grupo de trabajo a comparación de otros.				
56	El jefe está siempre presente en la toma de decisiones de cada grupo de trabajo.				

Continuación **Anexo 1.**

57	Mis conocimientos son claves para realizar todas las tareas.				
58	Puedo hacer uso pleno de mi conocimiento y mis capacidades en mi trabajo.				
59	Puedo con el nivel de trabajo que se me designa.				
60	Siempre me esfuerzo por destacarme en todas las labores ante mi jefe.				
61	Cuando la entidad lo requiere no tengo problema por realizar labores extras.				
62	El deseo de ser mejor me motiva a tener un mejor desempeño en mis actividades.				
63	Siempre tengo plena claridad de la actividad que tengo que realizar.				
64	Siento satisfacción al ver el resultado de mi trabajo.				
65	La infraestructura de mi área de trabajo es adecuada para sentirme seguro.				
66	El orden es una parte importante en mi área de trabajo.				
67	Existe un ambiente limpio y cálido en mi área de trabajo.				
68	Siempre hay una respuesta rápida cuando se requiere de algún mantenimiento.				
69	Mi área de trabajo tiene un ambiente agradable sin ruidos molestos que interrumpan o hagan difícil la concentración.				
70	Mi área de trabajo cuenta con una buena iluminación.				
71	La ventilación es la adecuada en mi área de trabajo.				

Anexo 2. Plan de mejora área de producción

## AGROINDUSTRIAS LA ESPIGA S.A. DE C.V.

### PLAN DE MEJORA: ÁREA DE PRODUCCION

PRESENTADO POR:  
JOSÉ ALFREDO VAQUERO PERAZA

### FECHA

En el presente estudio en Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V. se encontró deficiencia en las variables trabajo en equipo, comunicación interpersonal, aprendizaje y desarrollo, estilo de dirección. Por este motivo se desarrolló un plan de mejora para contrarrestar esta negativa en dichas variables, así poder lograr obtener un mejor clima organizacional dentro de los trabajadores del área de producción el cual se verá beneficiada toda la empresa.

Este plan de mejoramiento está diseñado para un tiempo de duración de seis meses, consta de los siguientes pasos:

**Factor detectado:** Debilidad detectada según los resultados obtenidos en las variables evaluadas en el estudio dentro de la empresa y la cual se quiere mejorar.

**Qué se va a hacer:** Significa la acción que se va a realizar con un procedimiento detallado.

**Cuando se va a hacer:** Tiempo o frecuencia de duración de la actividad especificada.

**Cómo se va a hacer:** Son las estrategias a ejecutar para mejorar la variable.

**Donde se va a hacer:** Lugar donde se van a ejecutar las acciones que se proponen.

**Responsable:** Responde quien o quienes serán los encargados de dirigir y ejecutar las actividades.

### OBJETIVO GENERAL:

Determinar un plan de mejora para el área de producción en Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Determinar métodos que mejoren el trabajo en equipo en la planta industrial de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.

Diseñar una metodología para asegurar la eficacia en la comunicación personal y el aprendizaje y desarrollo de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.

Proponer estrategias que afiancen el estilo de liderazgo en función de la estrategia organizacional.

## PLAN DE MEJORA AREA DE PRODUCCION

- **Variable:** Trabajo en equipo
- **Factor detectado:** Nivel de trabajo en equipo, autonomía en procesos y la supervisión de estos mismos.

<b>¿Qué se va hacer?</b>	Diseñar un método de rotación de actividades donde se especifique claramente el rol de cada trabajador en cada una de las áreas y las actividades que debe realizar en las mismas.
<b>¿Cómo se va hacer?</b>	Esta actividad consistirá en que cada uno de los trabajadores vaya rotando en las diferentes áreas de la planta industrial (peletizadora, mezclado, envasado, etiquetado, estivado) para que pueda experimentar la exigencia que demanda cada una de las áreas y así evitar conflictos a futuro ya que cada uno conocería el tiempo que toma cada una de ellas y las habilidades que deben de tener cada uno.
<b>¿Cuándo se va hacer?</b>	Mensualmente cada uno de los empleados estará en diferentes áreas de la planta industrial.
<b>¿Dónde se va hacer?</b>	Planta industrial de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.
<b>Responsable</b>	Gerente General y Gerente de planta industrial.



- **Variable:** Trabajo en equipo
- **Factor detectado:** Nivel de trabajo en equipo, autonomía en procesos y la supervisión de estos mismos.

<p><b>¿Qué se va hacer?</b></p>	<p>Organizar convivios entre los trabajadores de la planta industrial en conjunto con el Gerente general, Gerente administrativo y el Gerente de la planta industrial.</p>
<p><b>¿Cómo se va hacer?</b></p>	<p>La actividad consistirá en realizar al menos una vez cada mes un pequeño convivio con los trabajadores, así poder conocerse más y se podrían tocar temas como que piensa del desempeño en ese mes o que cosas podrían mejorar en cada una de las áreas igualmente si existe algún problema entre trabajadores se puede discutir en ese momento.</p>
<p><b>¿Cuándo se va hacer?</b></p>	<p>Una vez al mes.</p>
<p><b>¿Dónde se va hacer?</b></p>	<p>En las instalaciones de la empresa. (Área de descanso y alimentación).</p>
<p><b>Responsable</b></p>	<p>Gerente General y Gerente de planta industrial.</p>

- **Variable:** Comunicación interpersonal
- **Factor detectado:** Intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre los individuos, así como la relación entre ellos, con el fin de discrepar algún conflicto o interrupción en los canales de comunicación.

<p><b>¿Qué se va hacer?</b></p>	<p>Generar un calendario con las actividades a realizar o las metas a cumplir durante cada mes para mantener informado a los trabajadores de la planta industrial.</p>
<p><b>¿Cómo se va hacer?</b></p>	<p>Esta actividad consistirá en poner una pizarra o un equipo donde puedan postear las actividades durante el mes, para que los empleados conozcan la magnitud de trabajo para ese mes. Así sabiendo ellos si hay mucho trabajo puedan brindar un mayor apoyo es las áreas con mayor dificultad o las que más tiempo lleva realizar las actividades.</p>
<p><b>¿Cuándo se va hacer?</b></p>	<p>Mensualmente.</p>
<p><b>¿Dónde se va hacer?</b></p>	<p>Área principal de la planta industrial o punto de reunión.</p>
<p><b>Responsable</b></p>	<p>Gerente General y Gerente de planta industrial.</p>

- **Variable:** Comunicación interpersonal
- **Factor detectado:** Intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre los individuos, así como la relación entre ellos, con el fin de discrepar algún conflicto o interrupción en los canales de comunicación.

<p><b>¿Qué se va hacer?</b></p>	<p>Planificar reuniones mensualmente entre el área de negocio y la planta industrial.</p>
<p><b>¿Cómo se va hacer?</b></p>	<p>Esta actividad consistirá en realizar reuniones entre el área de negocio y la planta industrial, al menos una vez al mes para que los empleados puedan tener más confianza no importando el área donde trabajen, así poder evitar el rechazo entre los mismos.</p>
<p><b>¿Cuándo se va hacer?</b></p>	<p>Mensualmente.</p>
<p><b>¿Dónde se va hacer?</b></p>	<p>Acorde al tipo de reunión.</p>
<p><b>Responsable</b></p>	<p>Gerente General, Gerente de planta industrial y Gerente Administrativo.</p>

- **Variable:** Aprendizaje y desarrollo.
- **Factor detectado:** Nivel de desarrollo dentro de los cargos de la empresa.

<p><b>¿Qué se va hacer?</b></p>	<p>Organizar charlas y capacitaciones para promover e incentivar el desarrollo de los trabajadores de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V. con respecto a los conocimientos necesarios para los diferentes niveles de cargo.</p>
<p><b>¿Cómo se va hacer?</b></p>	<p>Esta actividad consistirá en realizar charlas sobre los conocimientos y manejo de cada una de la maquinaria con la que se opera en la planta y mandarlos a diferentes capacitaciones así cada uno podrá obtener mayor conocimiento y obtener en un futuro la oportunidad de</p>
<p><b>¿Cuándo se va hacer?</b></p>	<p>Mensualmente.</p>
<p><b>¿Dónde se va hacer?</b></p>	<p>Área principal de la planta industrial o punto de reunión.</p>
<p><b>Responsable</b></p>	<p>Gerente General y Gerente de planta industrial.</p>

- **Variable:** Aprendizaje y desarrollo.
- **Factor detectado:** Nivel de desarrollo dentro de los cargos de la empresa.

<p><b>¿Qué se va hacer?</b></p>	<p>Generar un reconocimiento por parte de los gerentes donde la empresa reconozca a los trabajadores según su rendimiento, años de experiencia y proactividad.</p>
<p><b>¿Cómo se va hacer?</b></p>	<p>Esta actividad consistirá en que el encargado de la planta industrial o el mismo jefe tengan reuniones con los empleados semanalmente y reconozca el desempeño semanal de cada uno mostrando reportes de las cantidades de actividades realizadas o metas cumplidas.</p>
<p><b>¿Cuándo se va hacer?</b></p>	<p>Mensualmente.</p>
<p><b>¿Dónde se va hacer?</b></p>	<p>Área principal de la planta industrial o punto de reunión.</p>
<p><b>Responsable</b></p>	<p>Gerente General y Gerente de planta industrial.</p>

- **Variable:** Estilo de dirección.
- **Factor detectado:** Mide conocimientos, habilidades y métodos para guiar el desempeño de las funciones del área.

<p><b>¿Qué se va hacer?</b></p>	<p>Crear una misión o visión de la empresa.</p>
<p><b>¿Cómo se va hacer?</b></p>	<p>Esta actividad consistirá en que la empresa cree un misión y visión, luego se deberá imprimir, enmarcar y pegar la misión y visión en las diferentes áreas así cada uno de los empleados conozca y tenga presente cual es la dirección o enfoque de la empresa.</p>
<p><b>¿Cuándo se va hacer?</b></p>	<p>Una vez.</p>
<p><b>¿Dónde se va hacer?</b></p>	<p>Planta industrial de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.</p>
<p><b>Responsable</b></p>	<p>Gerente General y Gerente de planta industrial.</p>

- **Variable:** Estilo de dirección.
- **Factor detectado:** Mide conocimientos, habilidades y métodos para guiar el desempeño de las funciones del área.

<p><b>¿Qué se va hacer?</b></p>	<p>Realizar charlas al iniciar el día en el punto de reunión de la planta industrial.</p>
<p><b>¿Cómo se va hacer?</b></p>	<p>Esta actividad consistirá en realizar charlas en la mañana por parte del encargado de la planta, creando así mayor motivación para cumplir los objetivos y demostrar la importancia de su desempeño con respecto a la empresa.</p>
<p><b>¿Cuándo se va hacer?</b></p>	<p>Una vez a la semana.</p>
<p><b>¿Dónde se va hacer?</b></p>	<p>Planta industrial de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V.</p>
<p><b>Responsable</b></p>	<p>Gerente General y Gerente de planta industrial.</p>