



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Escuela de Psicología Organizacional**

**Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en  
Almacenes Lira Cia. Ltda.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Psicóloga Organizacional**

**Autora: María Antonia León Ordóñez**

**Director: Mst. Mario Moyano**

**Cuenca, Ecuador**

**2012**

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a mi hermosa familia,  
mi razón de vivir y luchar día a día.

A mi amado esposo, Juan Pablo;  
a mi preciosa hija, Juliana Sofía;  
y al pequeño angelito que está por venir, Juan Camilo.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer primeramente a Dios, quien me ha dado la vida y fuerzas para alcanzar este objetivo.

Agradezco infinitamente a mis padres, Genaro y Nancy, quienes se han sacrificado siempre por mí y me han apoyado durante toda mi vida.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
Capítulo 1: Almacenes Lira Cia. Ltda.....	3
Introducción.....	3
1.1 Historia de la empresa.....	3
1.2 Estructura organizacional.....	5
1.2.1 Organigrama.....	5
1.2.2 Misión.....	7
1.2.3 Visión.....	7
1.3 Recursos Humanos.....	7
1.4 Conclusiones.....	8
Capítulo 2: Clima Organizacional.....	9
Introducción.....	9
2.1 Cultura Organizacional.....	9
2.1.1 Concepto.....	9
2.1.2 Teorías.....	10
2.1.2.1 Teoría del Comportamiento Organizacional.....	10
2.1.2.2 Teoría “X” y “Y” del Comportamiento Organizacional.....	11
2.1.2.3 Teoría “Z”.....	12
2.1.3 Tipos.....	13
2.2 Clima Organizacional.....	14
2.2.1 Concepto.....	14
	iv

2.2.2 Proceso.....	15
2.2.3 Dimensiones.....	17
2.2.4 Instrumentos de Medición.....	18
2.3 Cultura y Clima Organizacional.....	19
2.4 Conclusiones.....	19
Capítulo 3: Medición del Clima Organizacional.....	21
Introducción.....	21
3.1 Compromiso de la Alta Dirección.....	21
3.2 Dimensiones de Estudio.....	22
3.3 Medición.....	22
3.4 Tabulación y Análisis de Resultados.....	23
3.5 Informe de Resultados.....	40
3.6 Conclusiones.....	41
Capítulo 4: Plan de Acciones de Mejora.....	44
Introducción.....	44
4.1 Plan de Acción.....	45
4.2 Entrega del Plan de Acción.....	48
4.3 Conclusiones.....	48
Conclusiones Generales.....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía.....	51
Anexos.....	53
Anexo 1: Modelo de Encuesta.....	53
Anexo 2: Encuestas aplicadas.....	57

## **Resumen**

El presente trabajo es un estudio de clima organizacional realizado en la empresa Almacenes Lira Cia. Ltda. con el fin de conocer lo que los miembros de la empresa perciben de la misma y encontrar puntos débiles que pueden ser tratados para mejorar el desempeño laboral, teniendo un mejor clima de trabajo.

Para este estudio primero se presentaron datos de la empresa para conocer su realidad, luego se revisaron teorías sobre cultura y clima organizacional, su proceso y sus dimensiones; después se llevó a cabo la parte práctica del estudio, en donde se elaboró una encuesta, la misma que se aplicó a todo el personal de la empresa, las encuestas fueron tabuladas y los resultados obtenidos fueron analizados; por último, se creó un plan de acciones de mejora que fue entregado a la empresa.

## ABSTRACT

The present work is a study of the organizational environment of *Almacenes Lira Cía Ltda.* Company, which was performed so as to understand the employees' perception of the Company and to find the weaknesses, which can be managed in order to improve the workers' development and the working environment.

For this study first, we presented the company's data with the purpose of understanding its reality. Then, we reviewed the theories regarding the organizational culture and environment, its process and dimensions. Next, we developed the practical aspects of the study through a survey that was applied to all of the company's personnel. These surveys were rated and the results were analyzed. Finally, an improvement action plan was created and handed to the company.



*C. Lee Rodas*  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

## **Introducción**

El clima organizacional es un tema que en la actualidad ha tomado mucha fuerza dentro del desarrollo organizacional, más aún en empresas en crecimiento que buscan fortalecerse en el mercado.

Un estudio de clima organizacional siempre resulta algo interesante para los directivos de una empresa y sobre todo para quienes trabajan en dicha empresa, ya que, de una u otra forma, se generarán cambios.

Se eligió hacer este estudio en la empresa Almacenes Lira Cia. Ltda. porque hubo la apertura por parte de la gerencia. Este es un negocio familiar con una trayectoria de más de 40 años y actualmente está pasando por cambios fuertes en su administración debido a que se ha dado un cambio generacional en su manejo.

Además, los cambios que se han generado en esta empresa no han sido todos porque la administración lo ha propuesto, sino que las regulaciones en el comercio y las leyes laborales también han influenciado en el proceso de cambio.

Es así, que los empleados pasaron de ser bienes de la empresa a ser el talento humano que hace posible que el negocio avance a paso firme.

El objetivo general de este estudio fue realizar un plan de mejoramiento de clima organizacional en Almacenes Lira Cia. Ltda., para lo cual se necesitaba conocer primero la organización y aclarar lo que significa el clima organizacional y cómo es su proceso.

En la parte práctica del estudio se tuvieron varios objetivos específicos como: construir una fase de alineamiento para comprometer a la dirección y definir el proyecto; diagnosticar el clima organizacional de la empresa; y, elaborar un plan de acciones de mejora.



Para llevar a cabo estos objetivos se utilizó el análisis de documentos, entrevistas con los directivos y encuestas a todo el personal de la empresa.

Los beneficiarios del presente estudio son todos los miembros de Almacenes Lira Cia. Ltda., porque cuando los empleados están contentos y motivados en su trabajo, el desempeño es alto y el negocio marcha bien, esto significa que los directivos y accionistas van a estar satisfechos.

Indirectamente, los clientes también son beneficiarios de este estudio, ya que, el empleado tendrá una mejor actitud y con ello, brindará una mejor atención.

De igual manera, las familias de los empleados de Almacenes Lira Cia. Ltda. también son beneficiarias porque al haber un mejor ambiente en el trabajo van a llegar con mejor actitud a sus hogares.

Habiendo entendido la importancia de un diagnóstico de clima organizacional, se procedió a ejecutarlo y se obtuvieron los resultados buscados.

## **Capítulo 1**

### **Almacenes Lira Cia. Ltda.**

#### **Introducción**

En este capítulo se realizará una reseña histórica de Almacenes Lira Cia. Ltda. para conocer sobre la empresa en donde se aplicará el presente estudio; conoceremos su estructura actual, analizando los cambios positivos y negativos que ha sufrido durante sus más de 40 años de funcionamiento en el mercado textil en el sur del país.

#### **1.1 Historia de la empresa**

La compañía Almacenes Lira surgió del ideal de los esposos Segundo León y Farita Castillo, de expandir su almacén “La Elegancia”, trasladándose del cantón Santa Isabel a la ciudad de Cuenca, es así como en octubre de 1970 nace Almacenes Lira Cia. Ltda. como comercializadora textil.

De esta manera, el negocio se ubicó en la calle Antonio Borrero 10-68 entre Mariscal Lamar y Gran Colombia, en el centro de la ciudad Cuenca, siendo este un punto estratégico para el comercio porque es en donde hay mayor movimiento y en donde se ubican la mayor parte de confeccionistas.

Desde sus inicios, la empresa creó gran expectativa en el mercado local. Durante sus primeros años, Almacenes Lira ganó una reputación de mucho prestigio en la ciudad, lo que derivó en un reconocimiento y crecimiento a nivel provincial y regional.

El principal objetivo de la empresa es la comercialización de todo tipo de textiles de procedencia nacional e internacional, iniciándose con telas exclusivamente para vestir, por ejemplo, gabardinas, casimires, telas para camisa, blusas y vestidos.

Con el paso del tiempo, y las exigencias del mercado, se abrieron nuevas líneas textiles, como telas deportivas, de cortinas, decoración de hogar, línea industrial y de trabajo, lo que amplió el segmento de mercado.

Actualmente es una de las más importantes comercializadores y distribuidoras de materia prima para la confección de la ciudad de Cuenca, la provincia del Azuay y ciudades australes como Loja, Macas, Limón, Zamora, Machala, Pasaje, Azogues, entre otras.

El notable crecimiento de la empresa generó interés en los más importantes proveedores de telas del vecino país de Colombia, quienes ofertaron la distribución de sus productos. Dichos proveedores son fábricas como Pat Primo y Lafayette, con cual se tiene una fuerte alianza comercial.

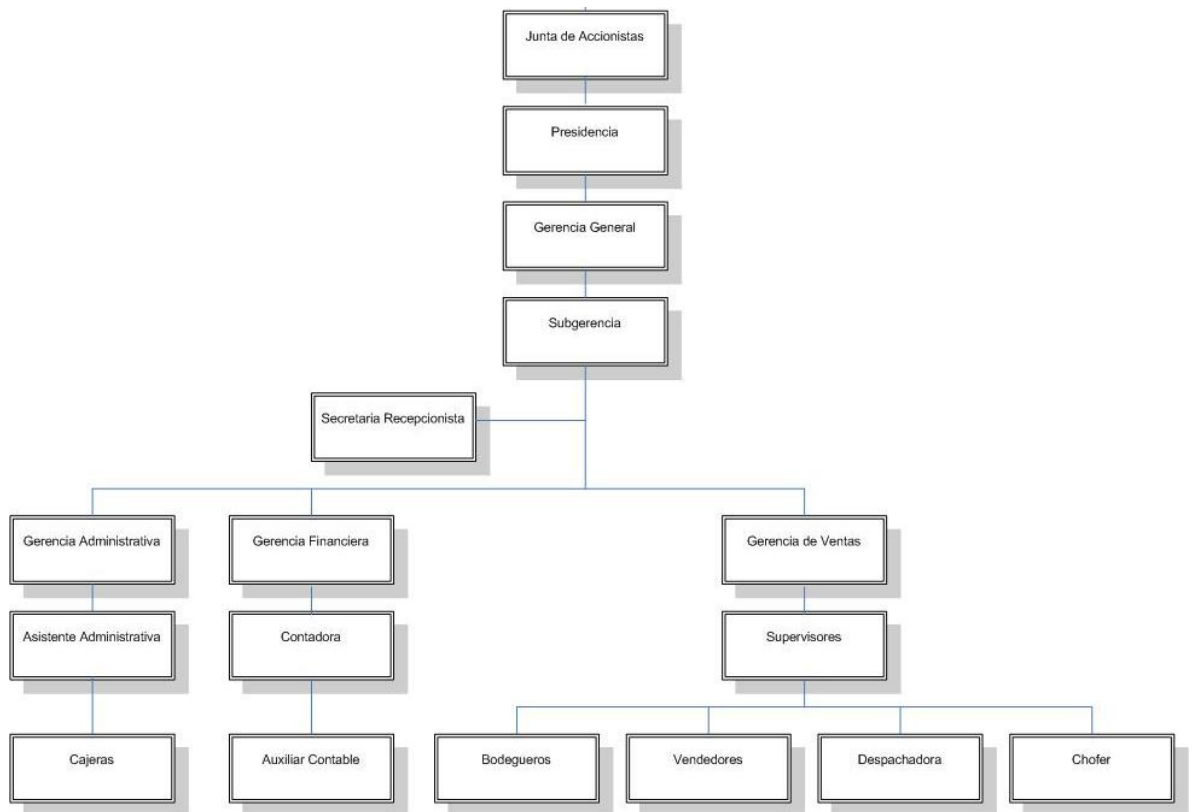
En un inicio, la empresa contaba con 8 colaboradores, lo cual ha cambiado notablemente, ya que en la actualidad son 30 personas las que hacen posible el funcionamiento de la misma.

En cuanto a la administración del negocio, durante 38 años fue manejado únicamente por sus fundadores, pero debido al paso de los años, la administración debió ser renovada, dándose una transición generacional desde hace 4 años, además, la empresa sufrió cambios estructurales, como la distribución de funciones por áreas, y cambios de forma, como la ampliación del local de la empresa, para hoy en día ser manejada por la segunda y tercera generación familiar.

Además de esto, hay que recalcar que las vías óptimas de administración de los negocios han cambiado conforme las necesidades y demandas del mercado, al igual que los códigos laborales, por lo que la empresa se ha visto en la necesidad de realizar cambios. (Citado de estatutos y el sistema informático de la empresa).

## 1.2 Estructura organizacional

### 1.2.1 Organigrama



Almacenes Lira tiene dos accionistas, quienes están representados por la presidencia y gerencia general. La junta de accionistas tiene reuniones periódicas para evaluar el estado de la empresa y tomar decisiones grandes sobre la misma.

La presidencia la ocupa la fundadora de la empresa, siendo este un cargo honorífico por su amplia experiencia en el negocio.

La gerencia general es el representante legal de la empresa, es la cabeza de la nueva administración y quien está a cargo de la toma de decisiones en el día a día.

La subgerencia realiza mayormente trámites administrativos de la empresa, como relaciones con los bancos y proveedores. Bajo su mando se encuentran las diferentes gerencias de área y la secretaria recepcionista, quien se encarga de la atención telefónica, redacción de documentos, manejo de caja chica y de la correspondencia.

La gerencia administrativa se encarga del manejo del personal de la empresa y asuntos de la administración, como también del control de ingresos y egresos de dinero y pago a proveedores. Es quien supervisa el desempeño de la asistente administrativa y las cajeras; la primera se encarga de todos los trámites administrativos, asuntos con clientes y proveedores; las segundas son quienes realizan las funciones de facturación y cobros.

La gerencia financiera es responsable de los flujos de dinero en las diferentes cuentas, control de bancos y balances de la empresa. Esta gerencia está al mando del área de contabilidad, en donde se encuentran la contadora y la auxiliar contable. La contadora maneja todo lo relacionado a las cuentas, balances e impuestos de la empresa, mientras que la auxiliar contable ingresa facturas, retenciones y realiza los pagos a proveedores.

La gerencia de ventas dirige toda el área operativa de la empresa, lo que implica, negociación con proveedores, compras, inventarios de mercadería, atención al cliente, ventas, despachos y servicio postventa. Subordinada a esta gerencia se encuentran dos supervisores, quienes se encargan del control de los bodegueros, vendedores, despachadora y chofer; todas las personas de esta área son las que tienen relación directa con los clientes.

### **1.2.2 Misión**

Ofrecer una alta gama de productos en el mercado textil, brindando la mejor calidad, atención y precios en el mercado, estrechamente comprometidos con nuestra clientela, colaboradores y proveedores, sirviendo eficientemente al sector textil ecuatoriano y a la sociedad en general.

### **1.2.3 Visión**

Crece al ritmo de los negocios internacionales, formando bases muy fuertes en las cuales puedan seguir desarrollándose las nuevas generaciones en este mercado.

## **1.3 Recursos Humanos**

Por el momento no se ha establecido el departamento de recursos humanos, pero la gerencia administrativa se encarga de todos los aspectos relacionados con el manejo del personal que labora en Almacenes Lira.

La administración actual de la empresa está muy interesada en desarrollar los subsistemas de recursos humanos, puesto que reconoce que el talento humano de la empresa es lo que hace que la misma se desarrolle y sea efectiva.

Además, debido a la cantidad de personas que trabajan en la empresa, se ha visto la necesidad de empezar a implementar subsistemas de recursos humanos, como, selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, para un mejor control y desempeño.

## **1.4 Conclusiones**

La empresa Almacenes Lira Cia. Ltda. es una empresa familiar con una trayectoria amplia, que se ha ganado reconocimiento en el mercado; la misma que busca fortalecerse y expandirse con las nuevas tendencias de manejo de los negocios, empezando por una buena administración del talento humano con el que cuenta, siendo este indispensable para el crecimiento que se tiene como objetivo principal.

## **Capítulo 2**

### **Clima Organizacional**

#### **Introducción**

El clima organizacional es un tema de actualidad, que cada vez tiene más peso dentro del desarrollo organizacional de las empresas, lo cual es muy importante, ya que, conocer lo que los colaboradores piensan del lugar de trabajo nos permite tomar acciones para mejorar y saber manejar las diferentes situaciones que se generan.

En este capítulo se expondrá el tema de cultura organizacional para luego adentrarnos en el clima organizacional, así como la diferencia entre los dos temas.

#### **2.1 Cultura Organizacional**

##### **2.1.1 Concepto**

Todas las organizaciones poseen implícitamente una cultura que permite la distinción de una de otras, en donde los empleados, ya sea de forma individual o colectiva, presentan comportamientos diferentes, debido a ciertas definiciones e incluso restricciones por reglas de conductas que pueden estar escritas o no.

Las organizaciones se comportan como pequeñas sociedades totalmente individualizadas con culturas propias. Estas culturas, a su vez, son únicas y ejercen gran presión para amoldar a los individuos o grupos a patrones de comportamientos esperados.



Según Guízar (2008), la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

Robbins (2004), plantea que: La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo... La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Para Chiavenato (2005), la cultura organizacional es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera como funciona y trabaja una organización.

De estos conceptos, podemos definir a la cultura organizacional como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros y que diferencia a una organización de otra. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

## **2.1.2 Teorías**

### **2.1.2.1 Teoría del Comportamiento Organizacional**

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características específicas y únicas de los individuos se han perdido, lo

que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan o interactúan en sus contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprenden una serie de variables, como la personalidad, autoestima, inteligencia, emoción, motivación, aprendizaje y cultura, familia, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor (1960), afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los enfoques principales para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar el conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Por ello, es importante tratar de entender el comportamiento del personal, con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

#### **2.1.2.2 Teoría “X” y “Y” del Comportamiento Organizacional**

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo, una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las persona evitarán el trabajar, ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como diferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a realizar sus actividades en la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de

coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otra parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Se considera que la teoría “Y” ofrece mayor aportación en un estudio de clima organizacional, ya que al hacerlo con el fin de proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitiendo potencializar sus capacidades.

### **2.1.2.3 Teoría “Z”**

Por otro lado, Willian Ouchi (1981), propone la teoría “Z”, en la cual la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumentan la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a esta; en este sentido es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, el trabajo en equipo y confianza, entre otras, se trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización se debe comprometer con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres

integrales que se ve afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta que no sólo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el clima organizacional.

### **2.1.3 Tipos**

Roger Harrison (citado por Cowling, 1997), describió cuatro tipos de cultura organizacional que prevalecen en distintas situaciones:

1. Cultura de roles: Pone énfasis en la estabilidad del orden y el control; y se basa en una búsqueda de la seguridad.
2. Cultura de poder: Destaca la fuerza, la decisión y la determinación; se basa en el uso del poder.
3. Cultura de logro: Resalta el éxito, el crecimiento y la distinción; y se basa en la expresión de sí mismo.
4. Cultura de apoyo: Pone énfasis en el apoyo mutuo, la integración y los valores, así como un sentimiento de comunidad.

De estos 4 tipos, los más comunes en nuestra sociedad son los dos primeros, la cultura de roles y de poder, debido a que la forma de administrar los negocios era con una mentalidad cerrada, en donde no se tomaba en cuenta lo que el empleado sentía, sino que se lo consideraba un bien más de la empresa.

Desde hace un tiempo las cosas están cambiando, se ve que la administración de los negocios es diferente a nivel mundial y poco a poco se está adoptando esa

mentalidad en nuestro medio. Además, las nuevas generaciones, quienes estudian y se preparan para el mundo laboral, ya están enfocados hacia un nuevo estilo de administración de las organizaciones, lo que llevará a que la cultura sea diferente.

## **2.2 Clima Organizacional**

### **2.2.1 Concepto**

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

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización, por lo tanto, el desempeño de los trabajadores.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (2005) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

En resumen, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### **2.2.2 Proceso**

Cuando se ha decidido iniciar un estudio de clima organizacional, se debe seguir un proceso ordenado para obtener la información requerida.

Para realizar dicho estudio tenemos que seguir los siguientes pasos:

1. Alineamiento: Fase en la que se genera compromiso por parte de los directivos de la empresa.
2. Sensibilización: Campaña publicitaria dentro de la empresa para difundir el proceso.
3. Medición: Aplicación de instrumentos de recopilación de información.
4. Análisis y entrega de resultados: Tabulación y análisis de resultados, elaboración de un informe y entrega del mismo.
5. Plan de acción: Elaboración de un plan de acciones de mejora según los resultados obtenidos.

Luego de seguir estos 5 pasos podemos tener datos claros sobre el clima de la organización y podemos tomar acciones sobre los mismos.

### 2.2.3 Dimensiones

Según los estudios realizados por Litwin y Stinger (1968), se llegaron a establecer 9 dimensiones de estudio en el clima organizacional:

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. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad o empoderamiento: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
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.
4. Desafío: Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación e riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones sociales: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.



7. Estándares de rendimiento: Es la percepción acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimientos.

8. Conflictos: Corresponde al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Se trata del sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### **2.2.4 Instrumentos de Medición**

Dentro de un estudio de clima, se deben definir los instrumentos de medición que se van a utilizar, los mismos que pueden ser:

- Observación: Al observar a los trabajadores dentro de su ambiente de trabajo, cumpliendo con sus funciones y relacionándose con sus compañeros, se puede obtener información valiosa que está implícita.

- Entrevista individual: Se puede entrevistar individualmente a los colaboradores de la organización para tener información más personalizada.

- Entrevista grupal o grupo focal: Cuando entrevistamos a un grupo de personas, podemos obtener información variada, así como el tipo de percepciones que tienen como grupo, las ideas compartidas.

- Cuestionario o encuesta: Podemos aplicar una lista de preguntas individualmente para obtener información más certera, debido a que la mayoría de personas tienen

miedo de decir las cosas que piensan o sienten y en las encuestas se mantiene la confidencialidad.

### 2.3 Cultura y Clima Organizacional

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
- Son las suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por los miembros de la organización.	- Son las percepciones que los miembros tienen acerca de procesos organizacionales como: políticas, estilos de liderazgo, relaciones interpersonales, remuneración, etc.
- Es una foto de la organización.	- Es como una radiografía de la organización.
- Es como está estructurada la empresa.	- Es lo que se respira en la empresa.

\*Autora: María Antonia León Ordóñez (en base al análisis de los conceptos)

### 2.4 Conclusiones

El clima organizacional es un tema esencial a tomar en cuenta en las organizaciones, ya que se trata de lo que el empleado percibe de la misma y estas percepciones influyen en su desempeño y eficiencia, lo cual afecta a la organización.

Cuando una empresa decide realizar un estudio de clima organizacional, debe tener claro su concepto, sus dimensiones y el proceso que debe seguir para que el mismo sea completamente ventajoso para el desarrollo de la compañía, ya que, si no es algo que se tiene claro, no va a ayudar a mejorar sino puede generar más dudas y malestar en sus colaboradores.

Cuando se realiza un estudio de clima organizacional y se aplica un plan de acciones de mejora de forma adecuada, se van a dar cambios grandes y beneficiosos para la organización. Por lo tanto, se deben seguir correctamente los pasos, tomando en cuenta siempre que la comunicación tiene que ser clara y directa, para así poder comprometer a todos los miembros de la compañía.

En cuanto a la relación entre cultura y clima organizacional, siempre existe una confusión con los conceptos cuando no se los tiene claros. La cultura es lo que se comparte dentro de la organización, mientras que el clima es lo que percibe cada miembro de la misma. Se puede decir que no hay clima sin que haya una cultura, es decir, el clima está inmerso en la cultura.

## **Capítulo 3**

### **Medición del Clima Organizacional**

#### **Introducción**

En este capítulo se procederá a la medición del clima organizacional en la empresa Almacenes Lira Cia. Ltda.

Luego de definir las dimensiones de estudio, se elaboró el instrumento de medición y se procedió a la aplicación de las encuestas a todo el personal de la empresa.

Una vez aplicadas las encuestas, se tabularon y analizaron los datos obtenidos para elaborar un informe de resultados para los directivos de la organización.

#### **3.1 Compromiso de la Alta Dirección**

Dentro del proceso de cambio que se ha dado en la empresa, está el interés que se ha generado en torno al correcto manejo del talento humano, lo que significa, dejar de ver al empleado como un bien de la empresa, para verlo como el capital humano que permite que la misma funcione. Por lo tanto, cabe recalcar que la administración actual de Almacenes Lira está muy interesada en la realización de este estudio.

Una vez que se tengan los resultados, se aplicarán acciones de mejora para aumentar la satisfacción de los miembros de la empresa y con esto su efectividad en el desempeño de sus funciones, lo cual beneficia directamente a todos.

### **3.2 Dimensiones de Estudio**

Para este estudio se van a utilizar las dimensiones de clima organizacional planteadas por Litwin y Stinger:

1. Estructura, a la cual nombraremos Cultura Organizacional.
2. Responsabilidad.
3. Recompensa.
4. Desafío Personal.
5. Relaciones Sociales.
6. Cooperación.
7. Estándares de Rendimiento.
8. Conflictos.
9. Identidad.

### **3.3 Medición**

Para proceder a la medición del clima organizacional, primero se elaboró una encuesta con todas las dimensiones mencionadas anteriormente.

Cuando ya se tuvo el instrumento de medición, se procedió a la convocatoria a todos los miembros de la empresa, quienes desde un inicio mostraron mucho interés porque era algo totalmente novedoso para ellos, nunca se había hecho algo que involucrara la opinión de los empleados.

Se les explicó de qué se trata el proceso, se despejó dudas existentes sobre conceptos y términos utilizados, y finalmente se procedió a la aplicación de la encuesta. Las dudas más comunes fueron acerca del significado de un estudio de clima organizacional, la gente quería saber qué es, para qué sirve y que van a lograr con participar en el proceso, entonces se les explicó que la empresa estaba interesada en

conocer qué piensan sobre su ambiente de trabajo para poder mejorar el mismo y brindarles mayor satisfacción en sus funciones día a día.

### 3.4 Tabulación y Análisis de Resultados

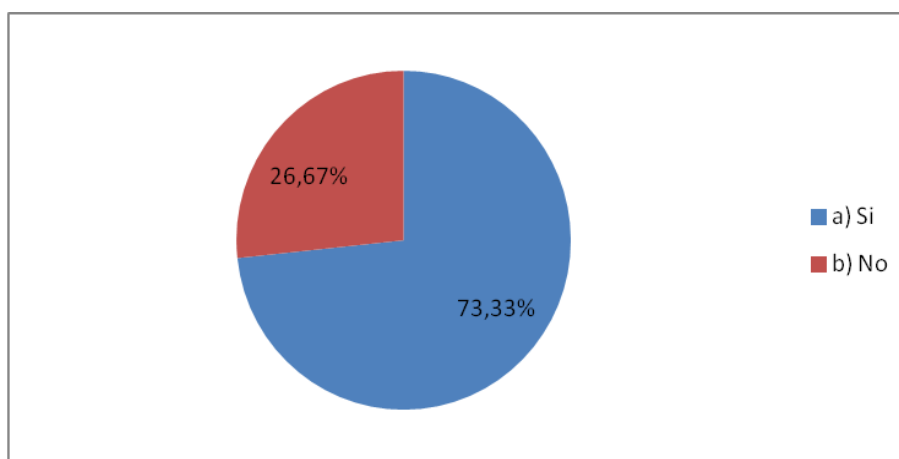
Después de la aplicación de las encuestas a todo el personal de Almacenes Lira, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿En la empresa existe comunicación efectiva para el correcto desempeño de las funciones?

a) Si	22	73,33%
b) No	8	26,67%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



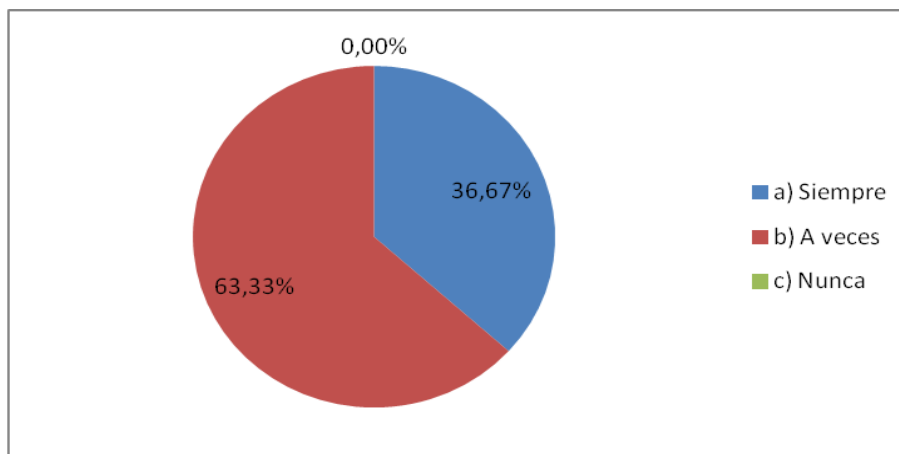
\*Autora: María Antonia León Ordóñez

Resultados: el 73,33% de los encuestados piensa que si existe comunicación efectiva en la empresa, mientras que el 26,67% opina lo contrario.

2. ¿Su jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

a) Siempre	11	36,67%
b) A veces	19	63,33%
c) Nunca	0	0,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

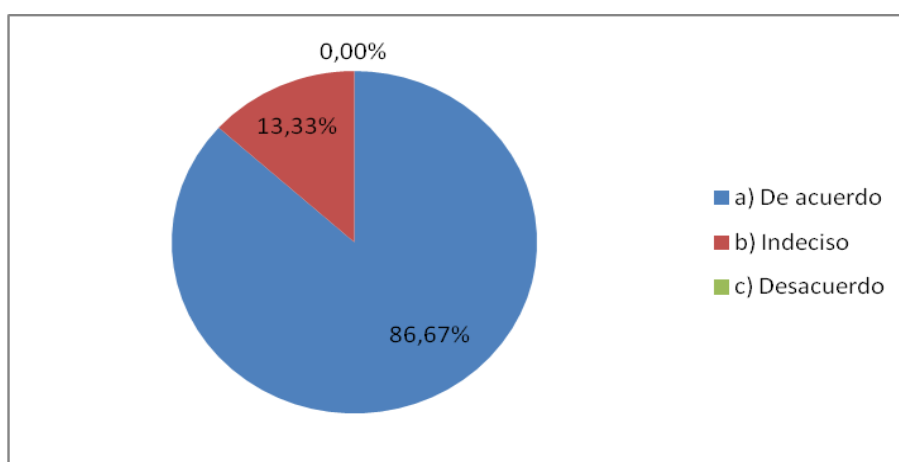
Resultados: la respuesta con mayor votación en esta pregunta fue “a veces” con un 63,33% y “siempre” con un 36,67% cuando se trata de ideas y propuestas solicitadas por el jefe.

## RESPONSABILIDAD

3. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus responsabilidades?

a) De acuerdo	26	86,67%
b) Indeciso	4	13,33%
c) Desacuerdo	0	0,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

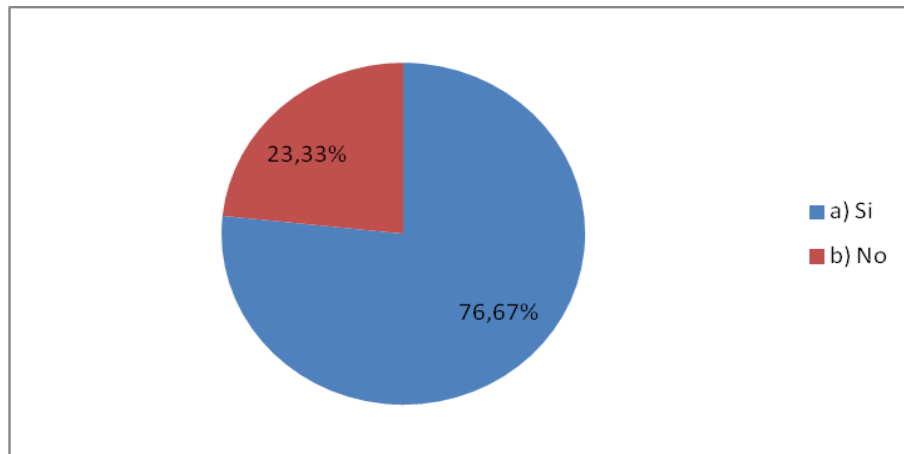
Resultados: el 86,67% de los miembros de la empresa está de acuerdo con que están definidas sus funciones y responsabilidades, el 13,33% está indeciso.



4. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo?

a) Si	23	76,67%
b) No	7	23,33%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

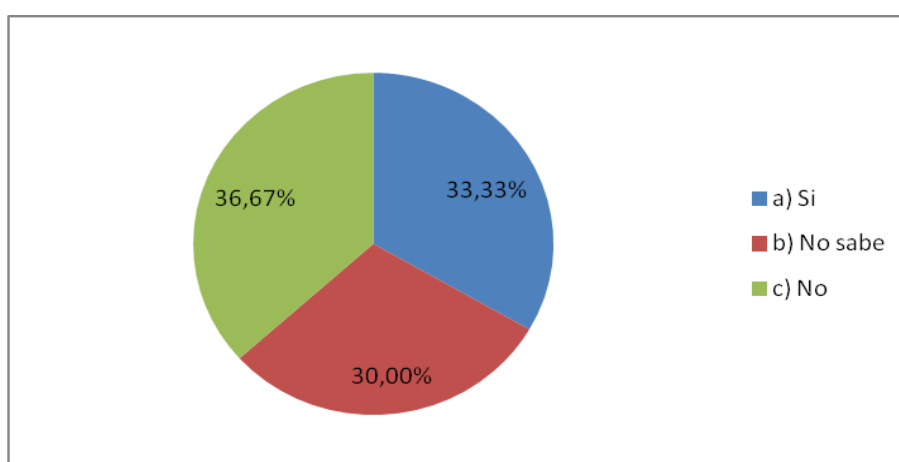
Resultados: de todos los encuestados, el 76,67% si cuenta con el equipo necesario para el trabajo, mientras que el 23,33% piensa que no está equipado correctamente.

## RECOMPENSA

5. Dadas sus funciones: ¿es justa la remuneración económica y beneficios que recibe?

a) Si	10	33,33%
b) No sabe	9	30,00%
c) No	11	36,67%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



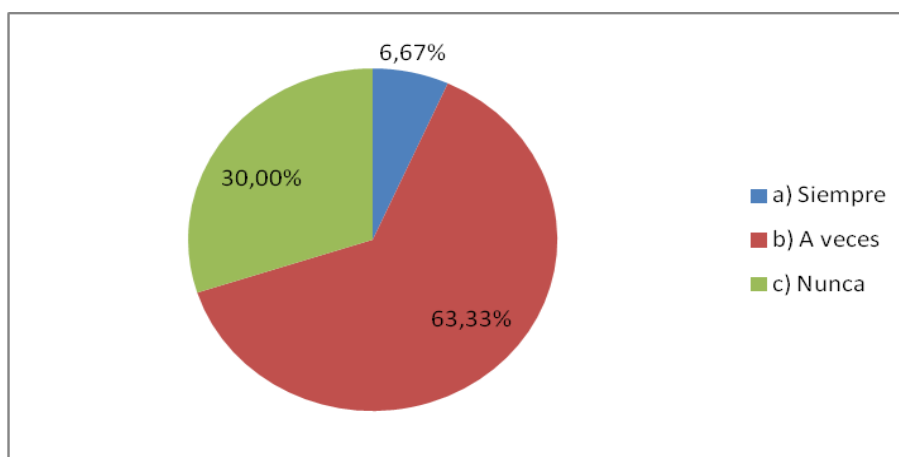
\*Autora: María Antonia León Ordóñez

Resultados: dentro de esta pregunta se obtuvieron resultados bastante parejos, el 36,67% del personal cree que no es justa su remuneración, el 33,33% cree que si y el 30,00% no sabe.

6. ¿Existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones?

a) Siempre	2	6,67%
b) A veces	19	63,33%
c) Nunca	9	30,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

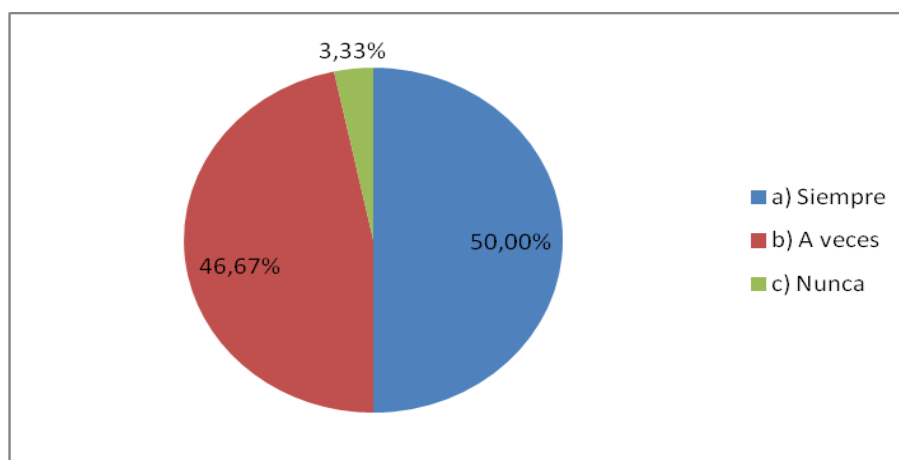
Resultados: el 63,33% de los encuestados opina que el reconocimiento al personal se da a veces dentro de la empresa, el 30,00% opina que nunca y el 6,67% opina que siempre.

## DESAFIO PERSONAL

7. ¿Las metas establecidas constituyen un reto para usted?

a) Siempre	15	50,00%
b) A veces	14	46,67%
c) Nunca	1	3,33%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



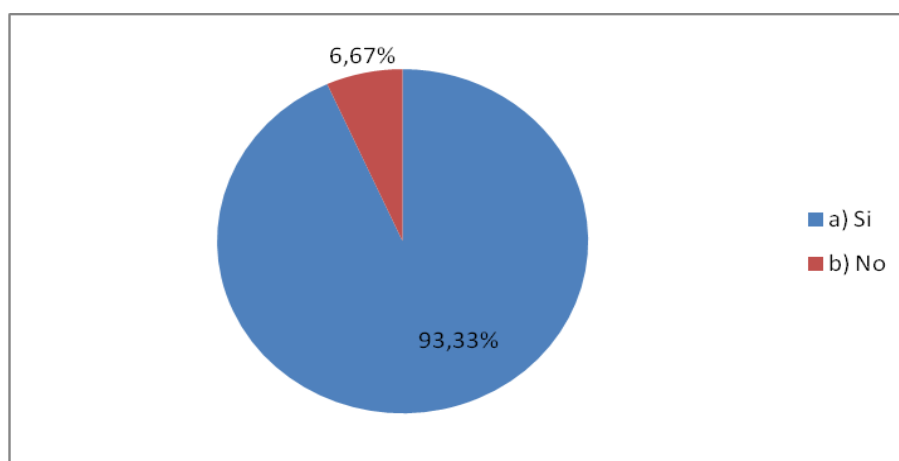
\*Autora: María Antonia León Ordóñez

Resultados: de todos los miembros de la organización, el 50,00% creen que las metas son un reto para ellos, el 46,67% cree que a veces y el 3,33% que nunca.

8. Cuando es necesario: ¿hace un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?

a) Si	28	93,33%
b) No	2	6,67%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

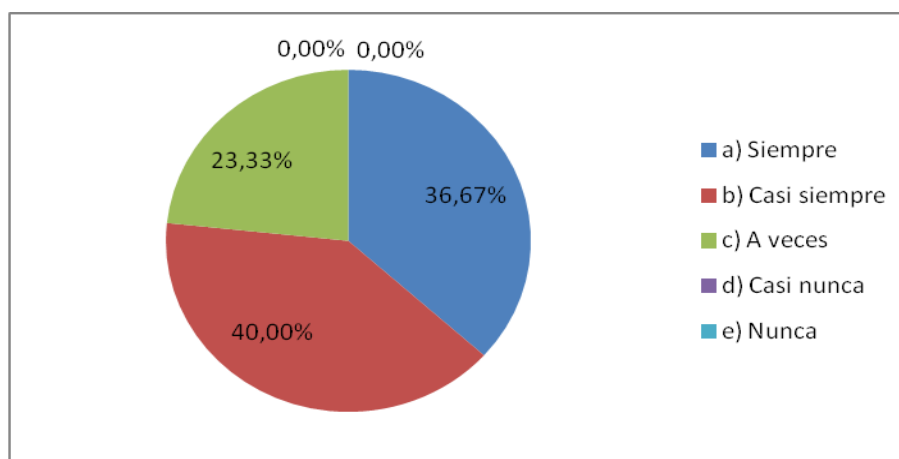
Resultados: el 93,33% de los encuestados hace un esfuerzo adicional cuando es necesario, mientras que sólo el 6,67% no.

## RELACIONES SOCIALES

9. ¿La relación con sus compañeros es cordial y abierta?

a) Siempre	11	36,67%
b) Casi siempre	12	40,00%
c) A veces	7	23,33%
d) Casi nunca	0	0,00%
e) Nunca	0	0,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



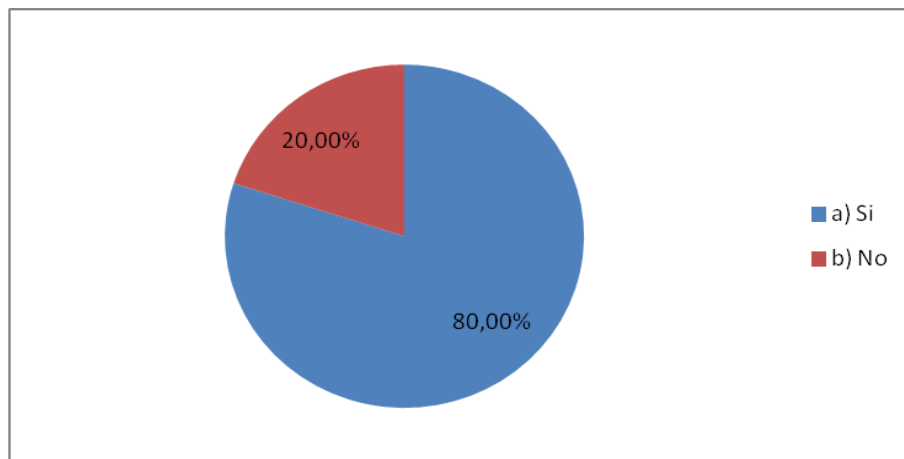
\*Autora: María Antonia León Ordóñez

Resultados: en cuanto a las relaciones entre compañeros, el 40,00% considera que casi siempre son cordiales y abiertas, mientras que el 36,67% opina que siempre son así y el 23,33% respondió que a veces.

10. ¿La empresa realiza reuniones o eventos que ayuden a acercar al personal?

a) Si	24	80,00%
b) No	6	20,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

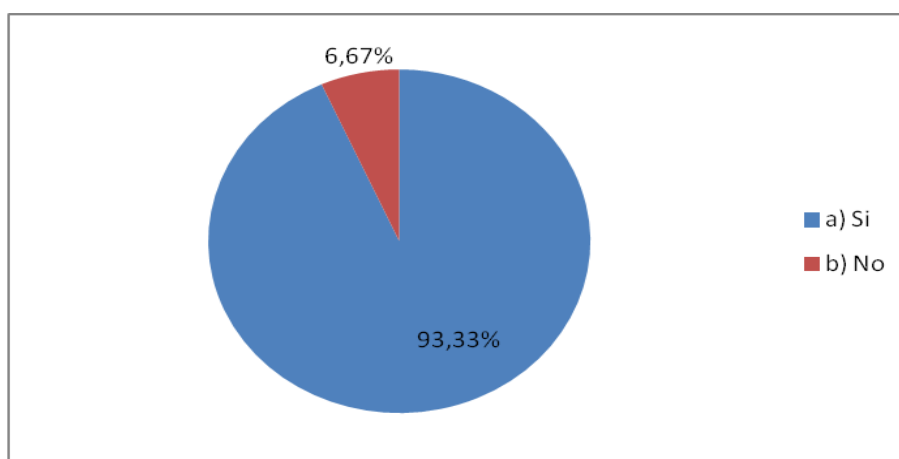
Resultados: el 80,00% de los miembros de la empresa respondió que si hay eventos que ayuden a acercar el personal y el 20,00% dice que no.

## COOPERACION

11. ¿Conoce las responsabilidades de sus compañeros y jefes?

a) Si	28	93,33%
b) No	2	6,67%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

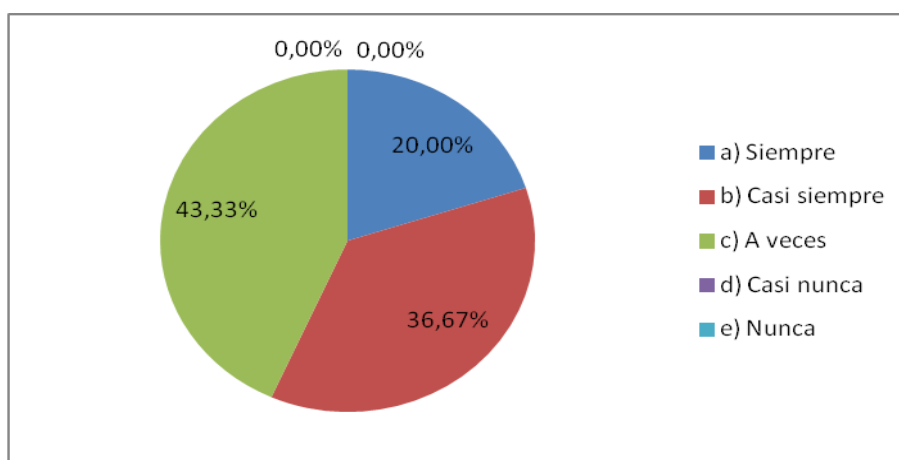
Resultados: el 93,33% de los encuestados si conoce las responsabilidades de los compañeros y jefes, mientras que el 6,67% no las conoce.



12. ¿Su supervisor es un apoyo cuando lo necesita?

a) Siempre	6	20,00%
b) Casi siempre	11	36,67%
c) A veces	13	43,33%
d) Casi nunca	0	0,00%
e) Nunca	0	0,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

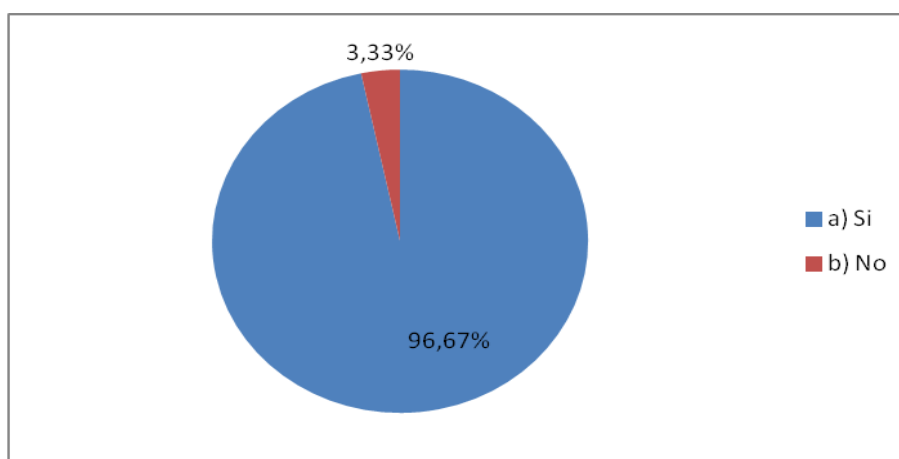
Resultados: un 43,33% de los colaboradores piensa que sus supervisores son un apoyo sólo a veces, el 36,67% opina que casi siempre y el 20,00% que siempre.

## ESTANDARES DE RENDIMIENTO

13. ¿Tiene claros los objetivos y metas que su puesto requiere?

a) Si	29	96,67%
b) No	1	3,33%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



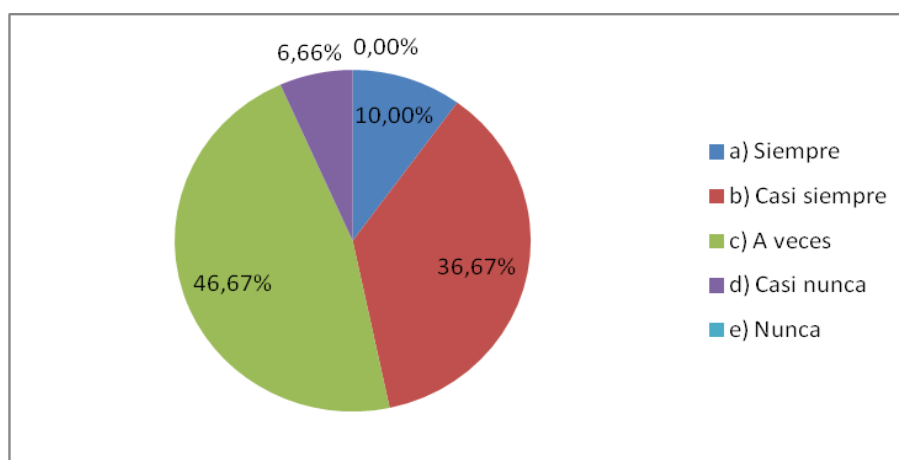
\*Autora: María Antonia León Ordóñez

Resultados: de todos los miembros de la empresa, el 96,67% tiene claros los objetivos y metas que requiere su puesto, el 3,33% opina lo contrario.

14. ¿Su jefe le da retroalimentación de su desempeño?

a) Siempre	3	10,00%
b) Casi siempre	11	36,67%
c) A veces	14	46,67%
d) Casi nunca	2	6,66%
e) Nunca	0	0,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

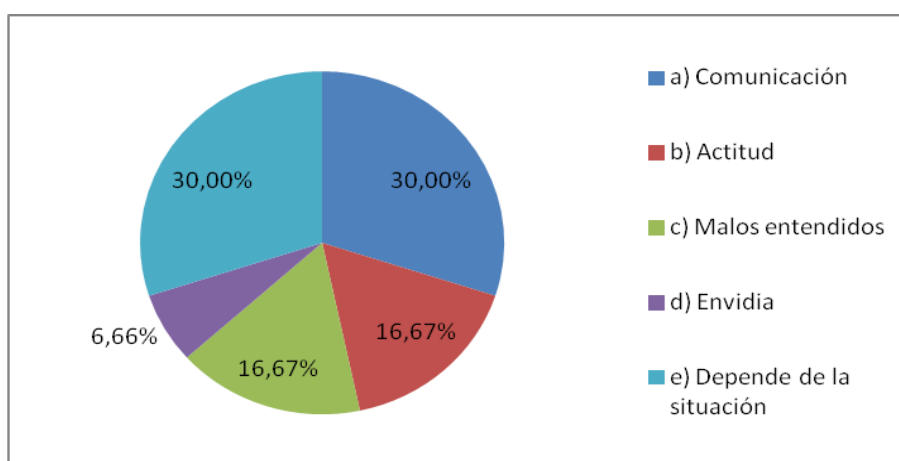
Resultados: en cuanto a la retroalimentación por parte de los jefes, los encuestados opinan en un 46,67% que se da a veces, 36,67% casi siempre, 10,00% siempre y 6,66% casi nunca.

## CONFLICTOS

15. Los conflictos se generan por:

a) Comunicación	9	30,00%
b) Actitud	5	16,67%
c) Malos entendidos	5	16,67%
d) Envidia	2	6,66%
e) Depende la situación	9	30,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



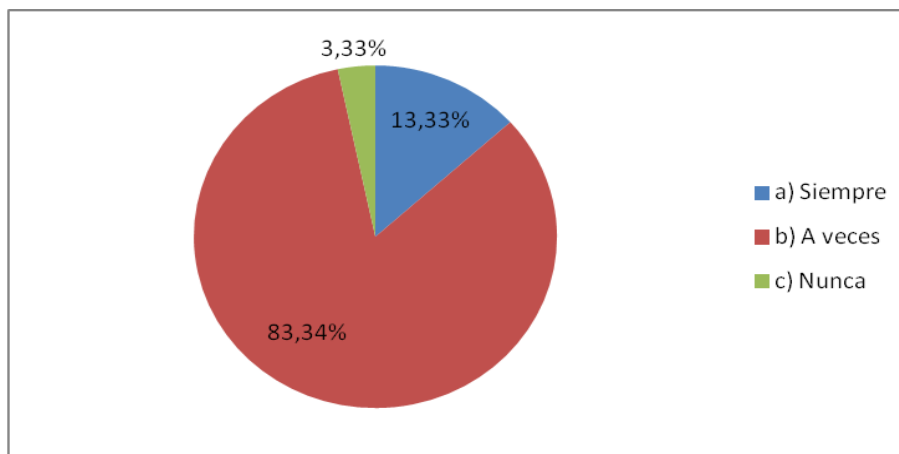
\*Autora: María Antonia León Ordóñez

Resultados: las respuestas más representativas en torno a los motivos por los que se generan los conflictos son en un 30,00% por la comunicación y dependiendo de la situación, en un 16,67% por la actitud y malos entendidos, y el 6,66% por envidia.

16. Cuando se da un conflicto: ¿se soluciona rápidamente?

a) Siempre	4	13,33%
b) A veces	25	83,34%
c) Nunca	1	3,33%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

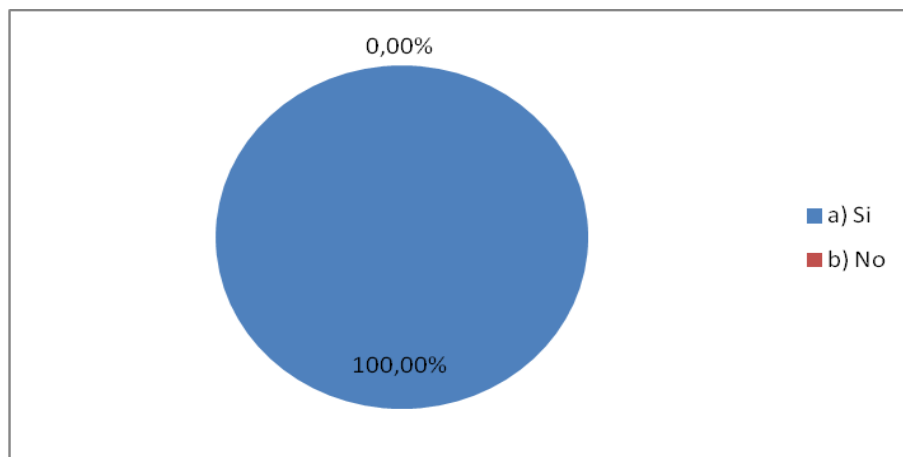
Resultados: el 83,34% opina que los conflictos se solucionan rápidamente sólo a veces, mientras que el 13,33% opina que siempre y el 3,33% que nunca.

## IDENTIDAD

17. ¿Le gusta su trabajo y la empresa?

a) Si	30	100,00%
b) No	0	0,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



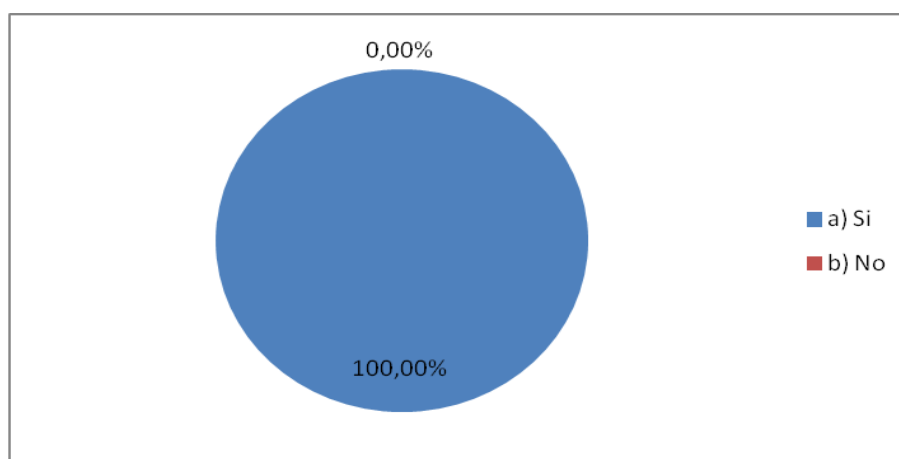
\*Autora: María Antonia León Ordóñez

Resultados: el 100,00% del personal está a gusto con su trabajo y la empresa en donde labora.

18. ¿Se siento comprometido para alcanzar las metas de la empresa?

a) Si	30	100,00%
b) No	0	0,00%

\*Autora: María Antonia León Ordóñez



\*Autora: María Antonia León Ordóñez

Resultados: el 100,00% de encuestados se siente comprometido para alcanzar las metas de la organización.

### 3.5 Informe de Resultados

De todas las dimensiones analizadas con las diferentes preguntas de la encuesta, los datos más relevantes y que deberían tratarse son:

#### RECOMPENSA

- Remuneración económica y beneficios.
- Reconocimiento por las funciones realizadas.

#### RELACIONES SOCIALES

- Relación entre compañeros.

## COOPERACION

- Apoyo de los supervisores.

## ESTANDARES DE RENDIMIENTO

- Retroalimentación de los jefes.

## CONFLICTOS

- Motivos por los que se generan conflictos.
- Resolución de conflictos rápida.

### **3.6 Conclusiones**

Con la medición de clima organizacional que se ha realizado en Almacenes Lira Cia. Ltda. se han obtenido datos bastante importantes a tomar en cuenta para mejorar.

Ha habido variables entre las diferentes dimensiones:

- Cultura Organizacional: En esta dimensión, la mayor parte de los colaboradores piensan que si existe comunicación en la empresa y que a veces se solicitan sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo.
- Responsabilidad: La gran mayoría de empleados está de acuerdo en que tiene definidas sus funciones y responsabilidad, aparte de contar con el equipo necesario para su trabajo.
- Recompensa: Dentro de esta dimensión existen opiniones divididas, un poco más de la tercera parte cree que su remuneración no es justa, mientras que los demás piensan que si o a veces; además, más de la mitad del personal cree que el reconocimiento sólo se da a veces.



- Desafío Personal: La mitad de los miembros de la empresa cree que las metas de la misma son un reto para ellos y casi todos hacen un esfuerzo adicional y retador cuando es necesario.

- Relaciones Sociales: La mayoría de colaboradores opina que las relaciones entre compañeros es cordial y abierta siempre o casi siempre, y que la empresa realiza reuniones o eventos para acercarlos entre compañeros.

- Cooperación: Casi todo el personal conoce las responsabilidades de los compañeros y jefes; mientras que las opiniones sobre el apoyo de los supervisores está dividida, la mayoría cree que sólo a veces son un apoyo.

- Estándares de Rendimiento: De todos los colaboradores, la gran mayoría tiene claros los objetivos y metas requeridas. En cuanto a la retroalimentación por parte de los supervisores, casi la mitad considera que se da sólo a veces.

- Conflictos: Las respuestas son bastante parejas en torno a los motivos por los que se generan los conflictos, una tercera parte cree que son por comunicación, otra tercera parte cree que depende de la situación, y los demás creen que se deben a actitudes, malos entendidos y envidia. Cuando se da un conflicto, la mayoría de miembros considera que a veces se solucionan rápidamente.

- Identidad: En esta dimensión, todos opinan que les gusta el trabajo que realizan y la empresa en donde trabajan. De igual manera, todos se sienten comprometidos para alcanzar las metas empresariales.

A pesar de tener puntos débiles, los resultados muestran que el personal se encuentra bastante satisfecho con el ambiente en el que trabaja; los problemas no son tan grandes y la forma en la que se está manejando al talento humano de la empresa está funcionando bien.

El próximo paso para esta organización será analizar la propuesta de mejora y aplicar las acciones que más les convenga para mejorar el clima en el que se desenvuelven sus colaboradores.

## **Capítulo 4**

### **Plan de Acciones de Mejora**

#### **Introducción**

Este último capítulo va a contener las propuestas de mejora del clima organizacional en la empresa Almacenes Lira.

Después de haber levantado la información y analizado los resultados, hemos identificado los puntos débiles que se deben reforzar para poder mantener al personal en un ambiente de trabajo óptimo para un buen desempeño.

El plan de acciones de mejora es una propuesta que se entrega a los directivos de la empresa, quienes lo revisarán y decidirán si es viable su aplicación o no.

#### 4.1 Plan de Acción

RECOMPENSA					
Tema	Objetivos	Acciones	Tiempo	Recursos	Participantes
Remuneración económica y beneficios	Mejorar el paquete de remuneración y beneficios de los empleados	Elaboración de una política salarial acorde a las funciones y tiempo de trabajo	30 días		Gerencia General, Administrativa y Financiera
		Revisión de la política salarial	1 vez al año		Gerencia General, Administrativa y Financiera
Reconocimiento por las funciones realizadas.	Reconocer a los empleados por su correcta realización de funciones.	Elección del empleado del mes con reconocimiento frente a todos los colaboradores de la empresa	1 vez al mes		Todo el personal
		Entrega de un bono por buen desempeño durante el mes.	1 vez al mes	\$20,00	Gerencia General y empleado electo

<b>RELACIONES SOCIALES</b>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Participantes</b>
Relación entre compañeros	Mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros	Reuniones periódicas con dinámicas en equipos	1 vez cada 2 meses		Todo el personal
		Talleres de trabajo en equipo y manejo de relaciones	1 vez al año	\$ 600,00	Todo el personal

<b>COOPERACION</b>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Participantes</b>
Apoyo de los supervisores	Comprometer a los supervisores para apoyar a los empleados	Taller de liderazgo y manejo de equipos	1 vez al año	\$1.000,00	Gerentes y Supervisores

<b>ESTANDARES DE RENDIMIENTO</b>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Participantes</b>
Retroalimentación de los jefes	Aumentar la retroalimentación entre supervisores y empleados	Reuniones periódicas para tratar el desempeño	1 vez al mes		Supervisores y empleados
		Talleres de comunicación efectiva	1 vez al año	\$500,00	Gerentes y Supervisores

<b>CONFLICTOS</b>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Participantes</b>
Motivos por los que se generan conflictos	Identificar los motivos por los que se generan conflictos	Talleres de identificación y solución de conflictos	1 vez al año	\$ 500,00	Gerentes y Supervisores
Resolución de conflictos	Solucionar rápidamente los conflictos que se generan				

En cuanto a las otras dimensiones exploradas: cultura organizacional, responsabilidad, desafío personal e identidad; los resultados obtenidos han sido positivos, por lo tanto, no se ha visto la necesidad de hacer un plan de acción para las mismas, más bien, se recomienda no descuidar esas dimensiones para mantener un buen clima organizacional.

## **4.2 Entrega y Sociabilización del Plan del Acción**

Una vez realizado el plan de acción, se procedió a entregar a la gerencia general en una reunión para explicar cada punto del plan y sus beneficios.

El plan será revisado, analizado y en caso de ser aprobado, se presentará a todo el personal de la organización el proyecto de mejora para comprometerlos con el cambio.

La sociabilización se planea hacerla con una reunión de todo personal de la organización, se les entregará un afiche donde se pondrán los puntos más relevantes del plan de acciones de mejora, para que sepan lo que se pretende hacer y se les indicará las acciones que cada uno como miembro de la empresa puede realizar para que tengan un ambiente laboral favorable y estén más satisfechos.

## **4.3 Conclusiones**

El plan de acciones de mejora que se ha elaborado, se basa en actuar sobre las dimensiones cuyos resultados han demostrado la necesidad de ser corregidas.

Para llevar a cabo las propuestas de mejora, se requiere de la participación de todas las personas que forman la empresa. Cuando los directivos muestran interés en mejorar las condiciones laborales de los empleados, ellos también se interesan en trabajar efectivamente.

El plan se ha entregado, ahora es decisión de los directivos de la empresa si se aplican las acciones propuestas o no.

## **Conclusiones Generales**

Luego de haber realizado este estudio, he llegado a la conclusión de que, en toda empresa existen problemas, en algunas son más graves que en otras, pero todos los problemas que se identifican pueden ser solucionados tratándolos de manera correcta y siendo perseverantes en ello.

En el caso de Almacenes Lira Cia. Ltda. los mayores problemas son causados por malas relaciones entre compañeros, falta de liderazgo y poca solución de conflictos, pero todos estos temas son cosas que se pueden tratar, mejorar y hasta eliminar, mediante talleres formativos, aplicación de los conocimientos adquiridos y continuidad en las acciones.

Cuando la cabeza de la organización está interesada en que las cosas mejoren, el personal se da cuenta de ello y también se interesa por tener un mejor ambiente laboral, situación que se está dando en Almacenes Lira.



## **Recomendaciones**

Mediante el estudio realizado, la mejor recomendación que se puede hacer a la empresa Almacenes Lira, es que no dejen pasar la oportunidad de mejorar el ambiente en el que trabajan sus colaboradores, porque en este momento todos están a la expectativa de lo que va a pasar con el estudio que se realizó y van a esperar acciones.

El plan entregado es sencillo y puede llevarse a cabo, sólo es cuestión de decisión y compromiso por parte de todos quienes forman la organización.

## Bibliografía

- CHIAVENATO, Idalberto; “Comportamiento Organizacional”, Thompson, México, 2005.
  
- CORTES, Nelsy;  
<http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>; 2012.
  
- DAVIS, Keith; “Comportamiento Humano en el Trabajo”, McGraw Hill, 11va. Edición, México, 2003.
  
- GUIZAR, Rafael; “Desarrollo Organizacional”, McGraw Hill Interamericana, 3era. Edición, México, 2008.
  
- HERNANDEZ, Roberto; “Metodología de la Investigación”, McGraw Hill, Hispanoamericana, México, 2003.
  
- MONDY, Wayne; NOE, Robert; “Administración de Recursos Humanos”, Prentice Hall, 9na. Edición, México, 2006.
  
- ROBBINS, Stephen; “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, 10ma. Edición, México, 2004.
  
- SALGADO, Jesús; REMESEIRO, Carlos; IGLESIAS, Mar;  
<http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>; 2012.
  
- SANDOVAL, Ma. Del Carmen;  
[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf); 2012.
  
- TAMASHIRO, Sato,  
<http://www.servir.gob.pe/files/IEN-ClimaOrganizacional.pdf>; 2012.

- TORO, Natalia; OCHOA, Luz; VARGAS, Adrián;

[http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev\\_creando/documentos/Clima.pdf](http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf);  
2012.

- Universidad Nacional de Colombia,

[http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev\\_creando/documentos/RevistaAbril2005.pdf](http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/RevistaAbril2005.pdf); 2012.

- Documentación interna de Almacenes Lira, estatutos, planificación estratégica;  
2012.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Modelo de Encuesta**

## **ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El propósito de esta encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la empresa.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo. Por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Pedimos por favor responder con la mayor sinceridad, se mantendrá la confidencialidad.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

**1. ¿En la empresa existe comunicación efectiva para el correcto desempeño de las funciones?**

- a) Si                                          b) No

**2. ¿Su jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo?**

- a) Siempre                                  b) A veces                                  c) Nunca

### **RESPONSABILIDAD**

**3. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus responsabilidades?**

- a) De acuerdo                                  b) Indeciso                                  c) Desacuerdo

**4. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo?**

- a) Si                                                  b) No

### **RECOMPENSA**

**5. Dadas sus funciones: ¿es justa la remuneración económica y beneficios que recibe?**

- a) Si                                                  b) No sabe                                  c) No

**6. ¿Existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

#### **DESAFIO PERSONAL**

**7. ¿Las metas establecidas constituyen un reto para usted?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**8. Cuando es necesario: ¿hace un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?**

- a) Si                                  b) No

#### **RELACIONES SOCIALES**

**9. ¿La relación con sus compañeros es cordial y abierta?**

- a) Siempre                      b) Casi siempre                      c) A veces  
d) Casi nunca                      e) Nunca

**10. ¿La empresa realiza reuniones o eventos que ayuden a acercar al personal?**

- a) Si                                  b) No

#### **COOPERACION**

**11. ¿Conoce las responsabilidades de sus compañeros y jefes?**

- a) Si                                  b) No

**12. ¿Su supervisor es un apoyo cuando lo necesita?**

- a) Siempre                      b) Casi siempre                      c) A veces  
d) Casi nunca                      e) Nunca

#### **ESTANDARES DE RENDIMIENTO**

**13. ¿Tiene claros los objetivos y metas que su puesto requiere?**

- a) Si                                  b) No

**14. ¿Su jefe le da retroalimentación de su desempeño?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

## **CONFLICTOS**

**15. Los conflictos se generan por:**

- a) Comunicación
- b) Actitud
- c) Malos entendidos
- d) Envidia
- e) Depende de la situación

**16. Cuando se da un conflicto: ¿se soluciona rápidamente?**

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

## **IDENTIDAD**

**17. ¿Le gusta su trabajo y la empresa?**

- a) Si
- b) No

**18. ¿Se siento comprometido para alcanzar las metas de la empresa?**

- a) Si
- b) No

**!!!Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación!!!**

## **Anexo 2: Encuestas aplicadas**