



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CLIMA LABORAL EN LAS TIENDAS ADIDAS OUTLET DE LIMA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO SEGÚN CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES

**Línea de investigación:
Evaluación Psicológica y Psicométrica**

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología con
mención en Psicología Organizacional

Autora:

Chihuán Reyes, Luciana del Pilar

Asesor:

Capa Luque, Walter

ORCID: 0000-0003-4342-9264

Jurado:

Figueroa Gonzáles, Julio

Mendoza Huamán, Vicente

Flores Vasquéz, María Elizabeth

Lima - Perú

2024



CLIMA LABORAL EN LAS TIENDAS ADIDAS OUTLET DE LIMA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO SEGÚN CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES

INFORME DE ORIGINALIDAD

28%

INDICE DE SIMILITUD

27%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

19%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	creativecommons.org Fuente de Internet	1%
2	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.umb.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%



FACULTAD DE PSICOLOGIA

**CLIMA LABORAL EN LAS TIENDAS ADIDAS OUTLET DE LIMA:
UN ANÁLISIS COMPARATIVO SEGÚN CARACTERÍSTICAS
SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES**

**Línea de Investigación:
Evaluación Psicológica y Psicométrica**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con
mención en psicología organizacional

Autora:

Chihuán Reyes, Luciana del Pilar

Asesor(a):

Capa Luque, Walter

ORCID:0000-0003-4342-9264

Jurado:

Figueroa Gonzáles, Julio

Mendoza Huamán, Vicente

Flores Vasquéz, María Elizabeth

Lima – Perú

2024

Pensamientos

“El conocimiento es limitado, pero la ignorancia no lo es”

Immanuel Kant

“Mereces lo que sueñas”

Gustavo Cerati

Dedicatoria

A todas las personas que forman parte de mi vida, a mi padre y hermana Mayra, ella es una parte muy importante de mi vida y una gran inspiración para mí. Ella me ha demostrado el verdadero significado de la amistad y la lealtad.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la facultad de psicología de la UNFV y a sus docentes por formarme profesionalmente y permitirme crecer como persona. Los años que pasé en la universidad fueron inolvidables y me llevo los mejores recuerdos.

Sé que muchos de mis profesores siguen enseñando e inspirando a nuevos estudiantes y estoy segura de que muchos de ellos se convertirán en personas exitosas y contribuirán al desarrollo de nuestro país.

También quiero agradecer a todas las personas que formaron parte de este proyecto de Tesis, su apoyo y colaboración fueron fundamentales para mi éxito.

Y finalmente, gracias al Universo por estar siempre a mi favor en los momentos más importantes de mi vida.

Gracias a todos por hacer que mi experiencia en la universidad sea tan especial y enriquecedora. Estoy agradecida por cada momento y cada persona que ha cruzado por mi camino.

ÍNDICE

	pág.
Pensamiento	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
1.1 Descripción y formulación del problema	2
1.2 Antecedentes	2
1.2.1 Antecedentes nacionales	2
1.2.2 Antecedentes internacionales	6
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Justificación	11
1.5 Hipótesis	11
1.5.1 Hipótesis general	11
1.5.2 Hipótesis específicas	12
II. Marco Teórico	13
2.1. Bases teóricas del clima laboral	13
2.1.1 Naturaleza conceptual del clima laboral	13
2.1.2 Dimensiones del clima laboral	15
2.1.3 Modelos teóricos del clima laboral	16
2.1.4 Factores del clima laboral	18

2.1.4.1 Motivación	18
2.1.4.2 El liderazgo	19
2.1.4.3 Relaciones interpersonales	19
2.1.4.4 Trabajo en equipo	20
2.1.4.5 Comunicación	20
2.1.5 Elementos del clima laboral	21
2.1.5.1 Elementos subjetivos	21
2.1.5.2 Elementos objetivos	23
2.1.6 Niveles del clima laboral	24
III. Método	27
3.1 Tipo de investigación	27
3.2 Ámbito temporal y espacial	27
3.3 Variables	27
3.3.1 Definición conceptual	27
3.3.2 Definición operacional	28
3.4 Población y muestra	28
3.5 Instrumento	29
3.6 Procedimientos	30
3.7 Análisis de datos	30
IV. Resultados	42
4.1 Evidencias de validez y confiabilidad de la escala	31
4.2 Análisis descriptivos	33
4.3 Análisis comparativos	36
V. Discusión	51
VI. Conclusiones	40
VII. Recomendaciones	43
VIII. Referencias	44
IX. Anexos	55

Lista de Tablas

Número		Pág.
Tabla 1.	Operacionalización de la variable	28
Tabla 2.	Estructura interna de la Escala de Clima laboral según el Análisis factorial exploratorio	31
Tabla 3.	Índices de ajuste del modelo factorial de segundo orden de la escala de clima laboral	33
Tabla 4.	Coefficientes de confiabilidad de la escala de clima laboral	33
Tabla 5.	Análisis porcentual de nivel de clima laboral percibido por los trabajadores	33
Tabla 6.	Análisis porcentual de nivel de realización personal percibido por los trabajadores	34
Tabla 7.	Análisis porcentual de nivel de involucramiento laboral percibido por los trabajadores	34
Tabla 8.	Valoración del papel que realizan los supervisores según la percepción de los trabajadores	35
Tabla 9.	Análisis porcentual del nivel de comunicación que presentan los trabajadores	35
Tabla 10	Análisis porcentual de las condiciones laborales ofrecidas a los trabajadores	35
Tabla 11	Análisis comparativo del clima laboral percibido por los trabajadores según sexo	36
Tabla 12	Análisis comparativo del clima laboral percibido por los trabajadores según edad	37
Tabla 13	Comparaciones Post Hoc según Grupos etarios	37
Tabla 14	Análisis comparativo del clima laboral percibido por los trabajadores según puesto de trabajo	38
Tabla 15	Comparaciones Post Hoc según puesto de trabajo	38

Lista de Figuras

Número		Pág.
Figura 1.	Estructura factorial de segundo orden de la escala de clima laboral	32
Figura 2.	Tendencia de clima laboral según grupos etarios	37
Figura 3	Tendencia de clima laboral según puesto de trabajo	37

Resumen

Objetivo: Comparar la percepción del clima laboral los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima de acuerdo a sus características sociodemográficos y laborales. **Método:** Estudio descriptivo y comparativo, participaron 203 trabajadores de las tiendas Adidas Outlet ubicadas en Lima Metropolitana, de los cuales 129 eran varones y 74 mujeres, con edades entre 18 y 36 años. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, de las 23 tiendas se evaluaron 14. Se utilizó la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo. **Resultados:** De acuerdo con los resultados del ANOVA existen diferencias significativas e importantes en la percepción del clima laboral según los grupos etarios ($F = 19.64$, $p < .01$, $\omega^2 > 0.14$). Conforme la edad de los trabajadores se incrementa también se incrementa favorablemente la percepción del clima laboral. Así mismo, también se encontró diferencias significativas entre algunos puestos de trabajo. Los que tienen puesto de manager y asistente son quienes presentan puntuaciones más altas de clima laboral, en tanto que los de part time son los que presentan la más baja puntuación. De otro lado, no se halló diferencias significativas según sexo ($t = 0.42$, $p > .05$). Para la gran mayoría de los trabajadores el clima laboral predominante es regular (65%), solo 18% lo perciben como favorable. **Conclusión:** Las características demográficas edad y puesto de trabajo cumplen función discriminadora importante en la percepción del clima laboral, mas no así el sexo, entre los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet.

Palabras clave: Adidas Outlet, clima laboral, edad, puesto laboral, sexo

Abstract

Objective: Compare the perception of the work environment of workers at Adidas Outlet stores in Lima according to their sociodemographic and work characteristics. **Method:** Descriptive and comparative study, 203 workers from Adidas Outlet stores located in Metropolitan Lima participated, of which 129 were men and 74 women, aged between 18 and 36 years. The sampling was non-probabilistic for convenience, 14 of the 23 stores were evaluated. The Sonia Palma Carrillo Work Climate Scale was used. **Results:** According to the results of the ANOVA, there are significant and important differences in the perception of the work environment according to the age groups ($F = 19.64, p < .01, \omega^2 > 0.14$). As the age of workers increases, the perception of the work environment also increases favorably. Likewise, significant differences were also found between some jobs. Those with manager and assistant positions are those with the highest work environment scores, while part-time workers are those with the lowest scores. On the other hand, no significant differences were found according to sex ($t = 0.42, p > .05$). For the vast majority of workers, the predominant work environment is regular (65%), only 18% perceive it as favorable. **Conclusion:** The demographic characteristics of age and job position play an important discriminating role in the perception of the work environment, but not sex, among Adidas Outlet store workers.

Keywords: Work environment, age, sex, job position, Adidas Outlet.

I. INTRODUCCION

1. 1. Descripción y formulación del problema

El clima laboral es hoy en la actualidad un foco de atención para las grandes e incluso pequeñas empresas debido a que el bienestar y el confort durante la convivencia entre los empleados del lugar influyen en su desempeño, estado de ánimo, logros y el cumplimiento de sus labores.

Es por esto que ADIDAS al ser una empresa dedicada a la venta de artículos deportivos en general contrata a jóvenes para realizar el servicio de atención y venta haciendo que su sueldo se base en comisiones mensuales, es decir, cobran de acuerdo a sus logros en las ventas del mes; en el entorno existe una gran competitividad entre todos los trabajadores de cada local, al ser mayor la venta tienen la ventaja de llegar rápidamente a su cuota con un beneficio salarial alto y el reconocimiento de sus jefes, un punto a recalcar es que las comisiones a ganar se dan en un 60% a nivel individual y un 40% como tienda es ahí donde radica claramente el problema e interés de nuestra investigación ya que los trabajadores mantienen constantes rencillas formando así un ambiente tenso el cual se evidencia en su trato directo, es decir, las relaciones interpersonales y que en ocasiones es evidenciado por los clientes y que a pesar de que los superiores han constatado hechos negativos para la empresa no han encontrado una estrategia de cambio que contribuya al desarrollo y equilibrio en las relaciones laborales ya que desconocen la percepción de sus trabajadores negándose muchas veces a ahondar en el tema.

Perú es uno de los países con el más alto nivel de rotación en América Latina, como sustenta Othmar Rabitsch, presidente del directorio de Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU), explicando que el nivel de rotación laboral en nuestra nación supera

el 18%, frente al promedio de América Latina, que está entre 5 y 10%; refiriendo que ese nivel de rotación daña a la empresa por los sobrecostos que genera (La Torre, 2014).

Welch (citado por Flores, 2014) refirió que el costo de rotar a un gerente equivale a cinco años de sus remuneraciones. Es por ello que acrecienta la motivación y preocupación sobre este tema en cuestión y su impacto en la sociedad peruana no sólo por el daño económico sino también por el efecto psicológico para los trabajadores y su entorno cercano el cual también es visiblemente afectado.

En el contexto de lo descrito, en la presente investigación se formula el siguiente a resolver:

¿Cuál es el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima? y ¿Difieren en la percepción del clima laboral los trabajadores de acuerdo a sus características sociodemográficos y laborales?

1.2. Antecedentes de investigación

Aquí se presentan algunos antecedentes próximos al presente trabajo de investigación, dado lo escaso de investigación directas:

1.2.1. Antecedentes nacionales

Valverde (2024) al analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empleados del área almacén de una empresa industrial hallaron una fuerte relación ($r = 0.89$, $p < .01$), así como 28% de los trabajadores referían la existencia de un mal clima laboral y la mitad de la muestra lo percibían como clima regular.

Hilario (2022) examinó la relación entre compromiso organizacional y clima laboral en 50 colaboradores de Gogos Sport en Lima, encontrando una fuerte relación ($r = .82$, $p < .01$). Asimismo, se encontró que 40% de los colaboradores percibían bajo clima laboral y el resto nivel moderado.

Nina (2020) en una muestra de 25 colaboradores del área de ventas de la empresa Ripley S.A. Mall del Sur de San Juan de Miraflores (Lima) al analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral encontraron una fuerte relación ($r = .77$, $p < .05$). La mayoría de los colaboradores referían la existencia de un clima regular (56%) y para una cuarta de parte de los trabajadores el clima era calificada como malo (24%).

González y Figueroa (2017) realizaron un estudio de tipo descriptivo - correlacional, teniendo como propósito determinar el grado de relación entre clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016; por lo que se contó con una muestra de 90 docentes. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios para determinar las características del clima laboral, y el nivel de satisfacción docente. Los resultados revelan la existencia de una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción docente ($Rho = 0,474$ y $p = 0,035$).

Quispe (2016) realizó una investigación no experimental transversal, descriptiva, comparativa y correlacional, cuyo objetivo fue determinar la relación entre los niveles de estrés y clima laboral, en una muestra de 168 colaboradores de una empresa privada de Lima. Se utilizó la escala de estrés Laboral OIT-OMS, así como, la Escala de Clima Laboral CL-SPC. Se encontró que existe una relación significativa entre las variables: estrés y clima laboral, al obtener una significación de $p < 0,00$ como correlación bivariada.

Rosas y Acevedo (2015) llevaron a cabo una investigación no experimental de tipo descriptivo – correlacional, siendo la finalidad determinar la relación que existe entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores de las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego, donde participaron 107 colaboradores de las distintas áreas a cargo de la Gerencia General. Para el estudio se aplicó un cuestionario. Asimismo, los resultados pusieron en evidencia que es altamente significativa ($p < 0.01$) la

relación existente entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores, lo cual implica, que el clima laboral llega a influir sobre la satisfacción laboral.

Subauste (2013) ejecutó su investigación con la finalidad de conocer cómo repercute el clima laboral en el área de atención al cliente de EMAPA-Cañete. Es una investigación de diseño no experimental-transversal de tipo descriptivo-correlacional. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores del área de atención al cliente. La técnica usada fue la encuesta la cual consistió en aplicar un cuestionario de 25 preguntas cuya escala de valoración fue: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca, estructurada con preguntas cerradas y con el fin de recoger datos fidedignos fue validada por expertos en la materia. Como resultado se obtuvo que la empresa investigada atravesaba un momento difícil en cuanto a su clima laboral debido a las bajas remuneraciones, y que los directivos de la organización no tomaban en cuenta las ideas de los trabajadores, así como tampoco invertían en el desarrollo de cada uno de sus trabajadores, concluyéndose que todo esto repercutía en la atención al público.

Rivera (2012) llevó a cabo una investigación con el objetivo conocer la influencia del clima organizacional en el desarrollo de las empresas. Fue una investigación de nivel explicativo con un diseño no experimental-transversal. La muestra estuvo formada por 20 unidades de análisis entre los 30 y 50 años de edad con un nivel socioeconómico de nivel medio, en su mayoría hombres. La técnica aplicada fue la encuesta basada en un cuestionario de cuatro dimensiones que son: organización, grupo humano, estructura de la organización y comportamientos individuales y de grupo. Los resultados de la investigación evidenciaron un adecuado clima organizacional, la empresa se caracterizaba porque sus empleados se sientan motivados, valorados, buscando afianzar compromiso con el trabajo y su empresa para el desarrollo de sus actividades en el entorno organizacional.

Pelaes (2010), con el propósito de determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, utilizó el diseño no experimental de tipo correlacional. La muestra estuvo conformada por 200 empleados de la empresa de telefonía Telefónica del Perú. Para la recolección de datos fue utilizada la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de satisfacción a sus respectivos clientes a los que servía la empresa con el fin de conocer el grado de complacencia que tenían los contratistas; la hipótesis principal señalaba que existía relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el sentido que al mejorar el clima organizacional se incrementa la satisfacción del cliente. El resultado confirmó la hipótesis mencionada anteriormente, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción de los clientes siendo la correlación encontrada entre ambas variables de 0.64, positiva y significativa.

Maturrano (2009) enfocó su investigación teniendo como objetivo general formular un plan para organizar y dirigir el clima organizacional de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción, de modo que permitiera alcanzar la eficiencia laboral que necesitaba esta dependencia para facilitar el cumplimiento de las metas, objetivos y misión institucional así como formular un modelo de planeación, organización y dirección del clima organizacional, que facilite la ergonomía laboral. La investigación fue del nivel descriptiva-explicativa. La muestra estuvo conformada por todo el personal de la sede central del Ministerio de la Producción, ubicada en Lima. Esto equivale a un promedio de 100 personas entre jefes, profesionales, técnicos y auxiliares. Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista y el cuestionario de encuesta. Dentro de los resultados se recalca para el desarrollo adecuado de la empresa es necesario la planeación, organización y dirección de alto nivel.

1.2.2. Antecedentes internacionales

Golondrino y Soto (2022) en un estudio cualitativo ejecutado con método de focus group a trabajadores de empresas de sectores de educación, financiero, industrial, servicios en la ciudad de Cali (Colombia) concluyeron que existen factores que afectan el clima laboral tales como la estructura de la organización, recompensa, relaciones, cooperación y estándares. Un clima laboral desfavorable conllevaría aumento de rotación en el personal, ausentismo, afectando a su vez la productividad y generando sobrecostos.

Muñoz (2022) con la finalidad de probar el modelo de contratación como la causa principal de rotación del personal evaluaron una muestra de 52 colaboradores de una empresa del sector Retail de las áreas administrativas y operativas (Colombia). Se halló como resultado que la principal causa de rotación en los colaboradores que habían dejado y podrían dejar en corto plazo la empresa era el horario de trabajo. También encontraron que el clima laboral representaba un factor de segundo plano junto con el modelo de contratación como factores causantes de la rotación.

Cuero (2021) en una muestra de 36 colaboradores de una cadena de supermercados de Cali (Colombia) al examinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral afirman haber hallado una fuerte correspondencia. En cuanto a la percepción del clima organizacional 36% de los trabajadores referían un nivel regular.

Acosta y Osorio (2021) al examinar los estilos de liderazgo en colaboradores con cargos administrativos de las tiendas de Adidas en dos municipios de Colombia encontraron que prevalecía el estilo autocrático en las dos tiendas, lo cual según los autores esto conllevaba a dificultades en determinados procesos, así como propiciar clima laboral poco adecuado, generando más conflictos que aumentar las motivaciones en el equipo de trabajo.

Insil (2017) realizó una investigación no experimental de tipo transversal–correlacional, siendo el objetivo establecer la relación entre el clima laboral y la competencia

de orientación al cliente en trabajadores de Hoteles Great Place to Work Lima 2016. Los resultados mostraron la existencia de una relación directa, positiva moderada, entre el clima laboral y la orientación al cliente en trabajadores de los referidos hoteles ($r = 0.566$, $p < .01$).

Rossano (2017) desarrolló un estudio de tipo descriptivo en la ciudad de México, teniendo como propósito analizar el clima laboral que existe en una empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A de C.V; donde participaron 82 empleados de la organización, y a quienes se les aplicó una encuesta de clima laboral. Los resultados confirmaron la existencia de un buen clima laboral, pues el 79% de personal manifestó estar satisfecho al considerar la importancia de la cultura laboral que existe dentro de la organización. Asimismo, el 66% de los empleados corroboran la existencia de unas buenas condiciones de trabajo.

Castañeda (2016) realizó un estudio con el propósito de analizar la influencia del clima laboral en la productividad de los empleados de la empresa “Concreteras Granizo”, ubicada al Sur de la Ciudad de Quito, en una muestra de 20 trabajadores. Los instrumentos utilizados son la encuesta y la entrevista. Encontrándose la existencia de un total sentido de pertenencia hacia la empresa (73%), una adecuada comunicación interna dentro de la Organización (59%), una motivación con su actual puesto de trabajo (71%), unas adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros (47%) y buenas condiciones ambientales (55%).

Esparragoza et al. (2014) realizaron una investigación de tipo descriptivo y transversal, aplicando el Imcoc como instrumento, a una muestra de 389 empleados de una empresa de bebidas de la costa norte de Colombia. Siendo el objetivo de dicho estudio demostrar de qué manera el tipo de contratación laboral influye en el clima laboral. Los hallazgos revelaron la existencia de una relación entre el tipo de contrato y el clima laboral, con excepción de las variables de relaciones interpersonales y de cooperación. Es decir, los

empleados perciben un mejor clima laboral cuando tienen una contratación directa, concretamente en aspectos relacionados al liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y el control.

Pereira (2014) desarrolló un estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango. Utilizándose como instrumento un cuestionario aplicado a 30 personas pertenecientes a las diferentes áreas (laboratorio, lavandería, conserjería, recepción, cocina y guardia). De allí que los hallazgos revelaron que el clima laboral incide en el servicio al cliente, debido a que existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital (54%), así como una conciencia humanitaria por parte de estos para con sus clientes externos e internos, quienes requieren un servicio de calidad; caso contrario implicaría una pérdida de los mismos (57%).

Villamil y Sánchez (2012) realizaron su investigación en Choloma, Honduras. Esta investigación se enfocó en estudiar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma para lo cual se procedió a utilizar una encuesta para la obtención de datos que constó de 65 preguntas y que tiene como base 8 dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral, seis dimensiones (satisfacción en el trabajo en general, con el ámbito físico, con la forma en que se realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado y con la remuneración). Esta investigación tuvo un diseño no experimental de tipo correlacional, de una población de 355 trabajadores se evaluó a 154 empleados que conformaron la muestra. Los resultados obtenidos muestran que existe asociación significativa entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma. De los resultados se concluyó que la

satisfacción de los empleados de la municipalidad se debe a gran medida a los factores del clima organizacional, comprobando así la hipótesis planteada de investigación.

En Guatemala, Marroquín y Pérez (2011) elaboran su investigación con la finalidad de hallar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King. La población seleccionada estuvo comprendida entre las edades de 18 años en adelante, de sexo femenino y masculino; el muestreo que se utilizó fue aleatorio simple, todos los elementos de la población se iniciaron con la misma probabilidad de ser elegidos, de esta manera los elementos de la muestra obtuvieron valores muy aproximados a los valores de la población, ya que las mediciones del subconjunto, la muestra de la investigación fue 125 trabajadores. Usando un diseño no experimental de tipo correlacional. La técnica utilizada fue la encuesta, con un cuestionario conformado por 28 ítems de respuesta cerrada. En cuanto a los resultados se halló que el clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral jugando un papel importante los supervisores.

Por su parte Alcalá (2011) realizó su investigación en Tuxtepec, México, con el objetivo de evaluar el clima organizacional de la Institución Pública IPES de la ciudad. Utilizó un diseño no experimental de tipo descriptivo, tomando una muestra de 253 estudiantes. Entre los resultados se encontró que los trabajadores de IPES tenían una buena percepción de la organización en siete de los nueve factores estudiados: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. A pesar que los resultados no pudieron sustentar por completo las hipótesis de trabajo se confirmó la existencia de un buen clima organizacional.

Garza (2010) en Tamaulipas, México, llevó a cabo su investigación con el objetivo de analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la

Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas para así contribuir a la mejora de la percepción que los empleados de esta dirección tienen sobre el clima organizacional que prevalece en su área de trabajo. Contó con un diseño no experimental de tipo descriptivo. Para llevar a cabo el estudio se diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones propuestas por Valenzuela, Hernández y Chiang (2007) para medir el clima organizacional. El tamaño de la muestra constituyó finalmente 93 trabajadores encuestados. En base a los resultados obtenidos se llegó a la conclusión que el ambiente de trabajo que se experimentaba en la unidad de análisis en términos generales era neutral ya que el 62.5% de la media percibida en las dimensiones evaluadas se encontraban en esta escala (autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, equidad, innovación, promoción y carrera, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Comparar la percepción del clima laboral los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima de acuerdo a sus características sociodemográficos y laborales.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1) Proporcionar evidencias de validez y confiabilidad para la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo
- 2) Identificar el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima.
- 3) Identificar el nivel de percepción de los factores del clima laboral por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima.
- 4) Comparar el clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima según sexo, edad y puesto de trabajo.

1.4. Justificación

Se realizó el presente trabajo porque la empresa en cuestión debe su éxito no sólo a su innovación tecnológica sino también al esfuerzo de sus trabajadores por lo que el problema entre los mismos motiva a realizar la investigación.

Justificación Teórica o científica: la presente investigación fortalece la teoría y conceptos acerca del clima laboral, que permite la ampliación de información de lo que se investiga y ofrece evidencias empíricas para trabajos de nivel aplicado.

Justificación Práctica o profesional: la presente investigación si bien cuenta con algunas investigaciones que anteceden, estas no respaldan o contribuyen directamente al problema principal de la investigación por haberse realizado en empresas con distintas características, así como con otras condiciones laborales. Es por ello que conocer el nivel del clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet permitirá plantear planes de mejora y establecer mejores condiciones, así como reglas y estrategias que aporten a la percepción del lugar donde se labora y así mismo para que los superiores de cada área sepan y concienticen que cada uno de los miembros de su equipo deberá ser participe del cambio que se verá reflejado de manera personal, laboral y económica.

Justificación Metodológica: El presente estudio aporta con nuevas evidencias de validez de constructo con procedimientos robustos como análisis factorial confirmatorio y evidencias de confiabilidad pertinentes para autoinformes con respuestas tipo Likert, como la que presenta la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Existen diferencias en el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima según sus características sociodemográficos y laborales.

1.5.2. Hipótesis específicas

- H1: Existen diferencias en el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet de Lima según sexo.
- H2: Existen diferencias en el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima según edad.
- H3: Existen diferencias en el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima según puesto de trabajo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas del clima laboral

2.1.1. *Naturaleza conceptual del clima laboral*

El clima organizacional es el ambiente que captan e interpretan los miembros de una organización, influyendo en su conducta y comportamiento por diversos factores y que varía de una organización a otra por el manejo que tengan.

Robbins en su investigación sobre el clima laboral de las empresas e instituciones indica que:

Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno (Robbins, 2000, p.81).

Según Vásquez (2017) clima laboral constituye el ambiente interno en el que se desenvuelven los colaboradores de una organización, misma que se encuentra estrechamente relacionada con el grado de motivación de sus integrantes. En ese mismo orden de ideas, Vásquez (2013) señala que clima laboral es concebida como aquel medio ambiente material, humano y físico donde se tiende a desarrollar el trabajo habitual, mismo que está asociado a la satisfacción laboral, al trabajo en equipo, al comportamiento laboral, a los recursos materiales, así como el hecho de enfrentar los cambios dentro de la organización.

A ello, Alvarado et al. (2013) agregan que el clima laboral viene a ser una condición de la persona, una variable del sistema que permitirá, en efecto, la integración del individuo, grupo y organización; lo que implica que el empleado estará condicionado a la situación, de acuerdo al nivel de interacción que mantenga con su ambiente, llegando incluso a la comparación con sus pares y un posible consenso.

Otra definición un tanto distinta es lo planteado por Castañeda (2016) para quien el clima laboral no es otra cosa que el resultado de las percepciones en la que los empleados suelen organizar e interpretar sus impresiones sensoriales con el propósito de asignarle un significado a su entorno. Asimismo, Bohórquez (2016) define al clima laboral como la apreciación que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la cual pertenecen, afectando sin más en el desempeño de la organización.

En esta misma dirección, González y Figueroa (2017) definen al clima laboral como la percepción respecto a los aspectos relacionados al ambiente laboral, permitiendo de esta forma orientar, tomar acciones preventivas o correctivas, con la finalidad de poder optimizar y consolidar el funcionamiento tanto de procesos como de resultados organizacionales. Por su parte, Sierra (2015) afirma de manera específica que el clima laboral hace referencia a las características motivacionales del ambiente laboral; lo que equivale decir, a los aspectos de la organización que conducen a sus integrantes al estímulo de las diversas clases de motivaciones. Bajo esta óptica, resulta primordial al satisfacer las necesidades personales de los integrantes, elevando además la moral; mientras que suele ser desfavorable cuando frustra dichas necesidades. De modo algo similar, Chiavenato (citado por Pereira, 2014) entiende que clima laboral implica un fenómeno mediado entre los factores del sistema que dispone la organización y la propensión a la motivación que desarrolle, derivándose a las actitudes que se adjudican consecuencias sobre la organización en áreas como la rotación, productividad, entre otros.

Desde otra perspectiva, Espíritu (2017) acota que clima laboral representa una serie de características objetivas de la organización, perdurables y elementalmente medibles, distinguiendo, por tanto, una entidad laboral de otra.

Chiavenato (1996) sustenta el concepto de que el clima de las organizaciones es un fenómeno mediado por los factores del sistema que maneja la organización y de la tendencia

a la motivación que mantenga se derivan al comportamiento que asumen consecuencias sobre la organización en áreas como la productividad, rotación, etc.

El tema de clima laboral en la actualidad tiene mucha importancia y atención de la que se le prestaba años atrás debido a que los propios mandos de las empresas han podido corroborar de manera empírica su existencia marcando resultados en la gestión que se lleva a cabo dentro de las empresas e instituciones.

Según Gálvez (2000) el clima organizacional “es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (pág.57).

En este mismo sentido, Palma (2004) refiere que el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

De este modo se puede concluir que el clima laboral es un compuesto de elementos que son percibidos por cada uno de los miembros de la organización independientemente del nivel que ocupe en la jerarquía de puestos, dicha percepción tiene un contacto directo e influencia sobre otros aspectos que manejan los trabajadores como la productividad, motivación y las relaciones interpersonales.

2.1.2. Dimensiones del clima laboral

De acuerdo a los planteamientos teóricos de los investigadores Esparragoza et al. (2014), Murga (2013), Palma (2004), Quispe (2016) y Rossano (2017) el clima laboral posee cinco dimensiones, las cuales son:

A) Autorrealización. Apreciación de los miembros de la empresa con respecto a las posibilidades que el medio laboral le ofrece para el desarrollo personal y profesional

paralelamente a sus labores y con una perspectiva hacia el futuro. Existen oportunidades de progresar en la institución.

B) *Involucramiento laboral.* Afinidad e identificación con los valores organizacionales y el compromiso que siente el trabajador para con el cumplimiento y desarrollo de la organización, calidad del producto o servicio, productividad en equipo no sólo con miras a un beneficio individual.

C) *Supervisión.* Apreciaciones y calificaciones sobre los trabajos realizados, comportamiento y seguimiento de parte de los jefes en la supervisión dentro de la actividad laboral, que guardan relación con el apoyo entre compañeros en las labores de la empresa.

D) *Comunicación.* Es considerada como la función integral de la organización, por lo que repercute en la cultura organizacional como en la dirección de la gestión del conocimiento, de forma directa; empleada ineludiblemente en las organizaciones, con el fin primordial de ayudar a alcanzar las metas propuestas, y así poder mejorar los resultados de gestión en cuanto a la productividad y competitividad. Razón por la cual se puede inferir que la comunicación constituye sin lugar a dudas, el pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial.

E) *Condiciones laborales.* Constituyen un conjunto factores de su entorno intrínseco en el que los trabajadores tienden a realizar sus tareas de manera óptima, mismas que son encomendadas por la empresa, tomándose en cuenta para ello las horas de trabajo, la organización del trabajo, el contenido del trabajo y los servicios de bienestar social, las que, a su vez, determinarán la motivación, la satisfacción o insatisfacción laboral.

2.1.3. *Modelos teóricos del clima laboral*

Teorías sobre el Clima Laboral de McGregor

Muchos investigadores (Gutiérrez, 2013; Sánchez, 2015; Williams, 2013) sostienen que bajo este enfoque se pretende analizar la relación del comportamiento de las personas con el trabajo y de esta forma motivar a los empleados para obtener una alta productividad; exponiendo para ello los dos modelos conocidos como "Teoría X" y "Teoría Y".

A. Teoría X. Desde esta perspectiva, las personas tienen aversión hacia el trabajo por lo que buscarán escabullirse cada vez que puedan, evitando asumir de esta forma las responsabilidades, de allí que tiene que deben ser obligadas a trabajar por la fuerza, siendo controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa; ya que suelen tener relativamente poca ambición, ansiando más que nada su seguridad y siendo el dinero su única motivación. Igualmente bajo esta óptica, los directivos de las empresas u organizaciones consideran que los trabajadores tienen un buen rendimiento al ejecutar sus tareas bajo una constante presión, logrando que realicen los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, por lo que dichas actuaciones corresponden a un estilo de dirección autoritario, en donde los trabajadores requieren ser presididos por una autoridad superior, indicándoseles lo que deben hacer y cómo lo harán, marcando los tiempos de realización del trabajo y dictando las normas a seguir, independientemente de sus opiniones y objetivos personales, lo que implica falta de creatividad y limitación de la actividad profesional.

B) Teoría Y. Esta teoría, sin lugar a dudas, afecta la gerencia de promociones y de sueldos, así como el desarrollo de los encargados eficaces. Siendo el único método de alcanzar los resultados deseados. Para este modelo no es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los trabajadores se esfuercen en lograr los objetivos de la empresa, requiriendo por ello de motivaciones superiores, así como de un ambiente y condiciones adecuadas que los estimule, permitiéndoles alcanzar el desarrollo personal, metas y objetivos personales. Asimismo, este enfoque confía realmente en las capacidades de los sujetos, ya

que estos se encuentran a gusto con sus empleos, esforzándose por las compensaciones respectivas en querer lograr todos los objetivos de la organización. De ahí que la mejor recompensa es la satisfacción del ego, en donde además la mayoría posee un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que le permitirá estimular el crecimiento personal, así como dar solución a los problemas de la organización. En definitiva, dicha teoría representa un estilo de dirección participativo, abierto, dinámico y ampliamente democrático, lo cual está basado en los valores humanos y sociales.

2.1.4. Factores del clima laboral

2.1.4.1. Motivación. Según Gutiérrez (2013) la motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifestándose mediante el cumplimiento de las tareas y actividades encomendadas, los cuales implican un gran desafío para los trabajadores. Así, Murga (2013) sostiene que la motivación permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del empleado, permitiéndole sentirse mejor, respecto a lo que realiza y estimulándolo asimismo a que trabaje más con el fin de conseguir las metas personales, así como, los objetivos que interesan a la empresa u organización.

De otra parte, Albañil (2015) aduce que la persona tiende a asimilar nuevas motivaciones por medio de sus experiencias organizativas como producto del resultado de una interrelación compleja entre sus necesidades iniciales y sus experiencias en la organización. De ahí que, si dichos factores motivacionales son óptimos, llegan a elevar la satisfacción; y si por el contrario resultan precarios, producirán la ausencia de satisfacción.

Finalmente, la motivación al ser una herramienta eficaz que implementan los directivos entre sus empleados de todos los niveles, con la finalidad de fomentar el máximo empeño en las labores que desempeñan; razón por la cual los trabajadores necesitan sentir que su aportación es apreciado y valorado por los directivos de la empresa, ya que esto hará

que su eficiencia crezca, por tanto, su actitud sea segura, generando de esta manera grupos de trabajo innovadores, creativos y comprometidos con su trabajo, resultando por consiguiente, el aumento de la productividad (Bohórquez, 2016).

2.1.4.2. El liderazgo. Palomo (2011) entiende por liderazgo como aquel proceso capaz de influir, dirigir e incentivar las actividades laborales de los miembros de un equipo, con la finalidad de que trabajen con entusiasmo por un objetivo en común. Además, Tapia (2011) considera que este factor contribuye a promover relaciones de confianza y un clima de respeto, así como, el trabajo en equipo, la reducción de conflictos, una mayor motivación, satisfacción en el trabajo y una mayor productividad. Del mismo modo afirma que el líder está a cargo de muchas de las decisiones dentro de una empresa, pues de ello dependerá el destino de ésta y de quienes la conforman. Por ello, debe ser capaz de crear un grupo de personas unidas, comprometidas e integradas, donde lo fundamental será estimular al grupo para que puedan integrarse del modo más efectivo, y así poder obtener el máximo rendimiento de las habilidades de su equipo, donde el beneficio es de todos, puesto que, su estilo de liderazgo resulta ser muy influyente en el mejoramiento del clima laboral (Insil, 2017).

2.1.4.3. Relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales, son aquellas interacciones entre dos o más personas, es pues fundamental para un buen sistema de comunicación con sus compañeros de trabajo (Espinosa, 2014). Por cuanto es necesario que exista un adecuado nivel de participación, un alto compromiso y un clima de respeto, cordialidad, cooperación, cohesión y confianza, que favorezca el mantenimiento de unas buenas relaciones y así lograr que el equipo esté interesado en su desempeño (Aguilar, 2016). En suma, las relaciones humanas influyen decisivamente en la productividad y dan ese aporte que las empresas necesitan para crecer.

2.1.4.4. Trabajo en equipo. Gutiérrez (2010) lo define como el trabajo en cooperación de un grupo de personas que colaboran e interactúan de manera coordinada e integral con el fin de cumplir propósitos comunes del equipo, aprovechando las aportaciones de conocimientos, habilidades y aptitudes de sus integrantes; quienes se sienten a gusto en su trabajo desempeñando su labor de una mejor manera, existiendo por ello un buen clima organizacional dentro de la empresa.

El trabajo en equipo según González y Ospina (2015) constituye un factor fundamental en cualquier organización exitosa, puesto que permite conseguir resultados más allá de las capacidades de cada uno de los miembros; cuyo éxito dependerá en gran medida de su unión, jugando por ello un rol muy importante la comunicación y el compromiso de sus integrantes.

Por último, Toro (2015) señala que resulta imprescindible que las organizaciones pongan en conocimiento de sus objetivos a todo nivel, y de esta forma los colaboradores tengan bien definida su meta, viendo como su trabajo en equipo puede realmente aportar al crecimiento y desarrollo de la empresa.

2.1.4.5 Comunicación. La comunicación es el elemento clave que sirve para conectar al individuo, al grupo y a la organización; razón por la cual sus integrantes deberán mantener un proceso fluido, eficaz, dinámico e interactivo; misma que permitirá mantener una mejor relación comunicativa honesta como sincera entre empleados y empleadores, donde se respeta y valora las diferencias individuales; produciéndose un intercambio de información útiles para la ejecución de las tareas, con el fin de garantizar que los objetivos institucionales se logren (Trujillo, 2017). Además, si no hubiera comunicación, resultaría imposible que un empleado reciba las instrucciones precisas de sus jefes, y se produzcan por tanto oportunidades cooperativas, así como un clima saludable, dificultando poder resolver cualquier situación problemática que se presente en una organización. En este contexto como

señala Uribe (2015) las organizaciones más prestigiosas deben su éxito a una excelente comunicación, ya que es fundamental para el crecimiento constante de cualquier empresa.

2.1.5. Elementos del clima laboral

Son diversos los investigadores (Gálvez, 2015; Rodríguez, 2015; Serrato, 2011) que sostienen que en el clima laboral los elementos intervinientes forman una concepción variada. Entre ellos destacan:

2.1.5.1. Elementos subjetivos. Tenemos los siguientes:

A. Desafío. Consiste en lograr las metas que los miembros de una organización se han propuesto, asumiendo para ello riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor, en consecuencia, los desafíos permitirán mantener un clima sano y competitivo, indispensable en toda organización o empresa (Gálvez, 2015).

B. Cooperación. Es el trabajo en equipo que busca un apoyo constante de parte de los directivos, así como de otros empleados del grupo, para cumplir con los objetivos de la organización. Asimismo, hace alusión a las políticas promulgadas, donde trascienden los valores y principios de las respectivas organizaciones (Rodríguez, 2015).

C. Responsabilidad. Consiste en la autonomía que asume una persona a la cual se le ha delegado la toma de decisiones en los procesos que desarrolla. Es decir, viene a ser la percepción de sentirse su propio jefe y conocer con certeza en qué consiste su trabajo y cuál es su función dentro de la organización (Uribe, 2015).

D. Identidad. Es el sentido de pertenencia a la compañía, sintiéndose un miembro muy importante de un verdadero equipo de trabajo, contribuyendo con el crecimiento de la empresa, sin importar las actividades que se les asignen, ya que su labor es muy valiosa, dado que llega a considerar la institución como propia, brindando asimismo un apoyo

constante en las actividades que coadyuven al cumplimiento de los objetivos de la organización (Toro, 2015).

E. Relaciones. Tapia (2011) aduce que se basan en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato, la manera de comunicarse unos con otros y la cooperación, tanto entre pares como entre jefes y subordinados; con sustento en la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que llegue a ser excesivo y que pueda causar estrés, acoso laboral y otros inconvenientes similares. Llegando a inferir que dichas relaciones se pueden generar dentro y fuera de la organización, percibiendo que existen dentro de ella los grupos formales (constituyen parte de la estructura jerárquica de la organización) y los grupos informales (se producen desde una relación de amistad)

F. Desarrollo. Viene a ser la sensación de autorrealización frente a las actividades laborales y el puesto de trabajo (Serrato, 2011). En pocas palabras, los empleados se sienten más motivados tanto por su crecimiento personal como profesional, de allí que promover la formación resulta muy beneficioso para su rendimiento y productividad (Rodríguez, 2015). En virtud de ello, podemos distinguir algunos efectos positivos tales como la autoestima, la satisfacción laboral, un mejor desempeño en el puesto, promoción, entre otros (Rivera, 2012).

G. Manejo del conflicto. El conflicto se origina por las diferencias de pensamiento entre los integrantes de un grupo, ya sea por temas de índole laboral, social, personal, entre otros; razón por la cual es indispensable una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización para tratar de evitar las contrariedades. Aunque el conflicto siempre estará presente en las relaciones de los seres humanos, pues lo que realmente interesa es saber cómo manejarlo, y del mismo modo buscar atenuar el impacto que puede generar en el clima laboral (Rodríguez, 2015).

2.1.5.2. Elementos objetivos. Entre estos tenemos:

A. Estructura. Se refiere en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel, a la manera en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones (Gálvez, 2015). Su soporte guarda una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, lo que usualmente se le conoce como Estructura Organizacional. Por otra parte, la estructura tiende también a representar el conocimiento que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, normas, procedimientos, trámites, obstáculos y demás limitaciones a los que hace frente en el desempeño de su labor (Maturrano, 2009).

B. Remuneración. La remuneración es definida por Marroquín. y Pérez (2011) como la cantidad que percibe el trabajador como contraprestación por los servicios prestados al empleador, ya que sin este recurso no se podría suplir las necesidades básicas del personal. Razón por la cual, tiende a crear un ambiente favorable hacia la consecución de los objetivos, ya que las empresas conocen muy bien la forma correcta de retribuir a sus trabajadores; fomentando, por consiguiente, su lealtad, pasión y compromiso en las labores que desempeñan (Serrato, 2011).

C) Estándares. Según Gálvez (2015) hace referencia a la forma en que los miembros de una organización perciben los parámetros que se han fijado con sentido de racionalidad y equidad para su respectiva productividad, sin exagerar los esfuerzos necesarios. Ahora bien, lo cierto es que los trabajadores individualmente deberán de recibir las oportunidades de formar parte en el proceso de definición y planificación de los objetivos.

Los gerentes deben establecer objetivos desafiantes pero realistas, ofrecer feedback o retroalimentación en forma regular y asegurarse de que las medidas de desempeño sean adecuadas y claras. Para mejorar este aspecto del clima de una organización, es necesario

que los gerentes estimulen a las personas en lugar de usar amenazas y críticas (Rodríguez, 2015).

D. Incentivos. Son los pagos que la organización o empresa ofrecen a sus empleados, tales como salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, entre otros; con el propósito de minimizar esfuerzos y preocupaciones. (Satey, 2014).

Por su parte, Chiang et al. (2010) alegan que el incentivo es recibido por el trabajo bien hecho, o lo que equivale decir, un proceso impecable en el rol asignado en la organización, descartando en tal sentido, todo tipo de ingresos producto de un contrato laboral legal o reconocimientos preestablecido por la institución. En tanto, los incentivos pueden ser: monetarios y no monetarios. Así los incentivos monetarios no son otra cosa que el reembolso, la remuneración o ingreso que los empleados reciben por su labor. Mientras que los incentivos no monetarios son aquellos que no representan prestaciones tangibles, es decir, no constituyen sueldos financieros propiamente dichos del servicio prestado, sino que solo se otorgan por pertenecer a la empresa, entre ellos se encuentran: planes flexibles (horarios flexible a las madres, los empleados de hoy presentan diferentes necesidades de prestaciones o servicios que dependen de su edad, familia, del nivel económico, entre otros), seguridad social (servicios sociales necesarios), servicios de salud, jubilación e Invalidez (Gálvez, 2015).

2.1.6. Niveles del clima laboral

Diferentes investigadores (Alvarado y Rojas, 2015; Espíritu, 2017) consideran que son tres los niveles del clima laboral, las que a continuación presentamos:

- 1) **Nivel Alto.** Entre los indicadores más importantes tenemos:
 - Mejora de la calidad y productividad.

- Muestran un grado de identificación y compromiso los trabajadores
- Evidencian una autonomía individual
- Denotan una mayor eficacia en el cumplimiento de las metas
- Revelan una comunicación eficaz
- Denotan un buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Muestran una mayor motivación laboral
- Mejora de las capacidades del personal
- Presentan un alto grado de satisfacción con su trabajo.
- Experimentan condiciones laborales amenas
- Demuestran un elevado vigor en el trabajo.
- Mayor sentido de pertenecer al grupo
- Denotan un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable
- Existe un involucramiento y participación activa de las personas en los proyectos de la organización
- Tienen a presentar un grado de planificación, eficiencia y terminación de las tareas
- Permite la toma de decisiones
- Realizar un trabajo bien organizado
- El trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan
- Existe motivación por el trabajo
- Afrontan mejor los obstáculos

2) Nivel Medio

- Tiende a disminuir el ausentismo en el trabajo

- Evidencian un equipo responsable
- Muestran una sensación de crear un ambiente de confianza
- Suelen expresar sus opiniones y comentarios con cierta libertad
- Revelan una mejora en el desempeño de sus tareas y funciones
- Presentan poca motivación
- Reflejan poca participación
- Evidencian cierta vulnerabilidad hacia un estado de tensión, lo que denota alguna impulsividad.

3) Nivel Bajo

- Experimentan un mayor nivel de tensión
- Tiende a aumentar el ausentismo laboral
- Puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa.
- Denotan situaciones de conflicto
- Presentan bajo rendimiento laboral.
- Puede generar frustración en el empleado
- Revelan una difícil adaptación al cambio
- Soportan recompensas injustas
- Reflejan sentimiento de ser poco responsable y eficaz
- Evidencian una escasa comunicación
- Presentan un fuerte estrés
- Muestran una sensación de intolerancia e impaciencia
- Deficiente manejo de las relaciones interpersonales.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva y comparativa, ya que se encuentra orientada a describir la situación estudiada sin influir en ella, así como establecer si existen diferencias en función de los grupos o estratos de la muestra. Como refiere Hernández et al. (2014) este tipo de estudio “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (pág.80).

En cuanto al diseño de investigación asumido corresponde a un transversal o no experimental. Según Hernández et al. (2014) se entiende por investigación no experimental cuando se realiza un estudio sin manipular deliberadamente.

3.2. Ámbito temporal y espacial

El estudio se circunscribe temporalmente de acuerdo a la evaluación de la muestra al segundo semestre del año 2020, en lo concerniente a la ubicación espacial esta corresponde a Lima metropolitana y dos distritos de la provincia constitucional del Callao.

3.3. Variables

Variable de estudio: Clima laboral

Variabes de contraste: Sexo, edad, puesto de trabajo

3.3.1. Definición conceptual

El clima laboral se define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (Palma, 2004).

3.3.2. Definición operacional

Se define como las puntuaciones alcanzadas en la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo.

Tabla1

Operacionalización de la variable

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Alternativas	Categorías
Realización Personal	-Oportunidades en la empresa	1, 6, 11,	Ninguno o nunca (1)	Muy favorable: 42-50
	-Reconocimiento de los supervisores	16, 21, 26, 31,	Poco (2)	Favorable:34-41
	-Aprendizaje y desarrollo	36, 41,	Regular o algo (3)	Medio:26-33
	-Capacitación	46.	Mucho (4)	Desfavorable:18-25
	-Desarrollo personal		Todo o siempre (5)	Muy desfavorable:10-17
	-Promoción de ideas creativas			
	-Reconocimiento por logros			
Involucramiento Laboral	-Compromiso con el éxito	2, 7, 12,	Ninguno o nunca (1)	Muy favorable: 42-50
	-Compromiso con la organización	17, 22, 27, 32,	Poco (2)	Favorable:34-41
	-Mejoras diarias	37, 42,	Regular o algo (3)	Medio:26-33
	-Orgullo	47.	Mucho (4)	Desfavorable:18-25
	-Valores de la organización		Todo o siempre (5)	Muy desfavorable:10-17
	-Calidad de vida laboral			
Supervisión	-Apoyo	3, 8, 13,	Ninguno o nunca (1)	Muy favorable: 42-50
	-Métodos de trabajo	18, 23,	Poco (2)	Favorable:34-41
	-Evaluación	28, 33,	Regular o algo (3)	Medio:26-33
	-Preparación	38, 43,	Mucho (4)	Desfavorable:18-25
	-Responsabilidad	48.	Todo o siempre (5)	Muy desfavorable:10-17
	-Seguimiento y control			
	-Normas			
Comunicación	-Trato justo			
	-Información adecuada	4, 9, 14,	Ninguno o nunca (1)	Muy favorable: 42-50
	-Relación armoniosa	19, 24,	Poco (2)	Favorable:34-41
	-Canales de comunicación	29, 34,	Regular o algo (3)	Medio:26-33
	-Superar obstáculos	39, 44,	Mucho (4)	Desfavorable:18-25
	-Atención del jefe	49	Todo o siempre (5)	Muy desfavorable:10-17
	-Colaboración			
Condiciones Laborales	-Reconocimiento de avances			
	Cooperación	5, 10,	Ninguno o nunca (1)	Muy favorable: 42-50
	-Objetivos retadores	15, 20,	Poco (2)	Favorable:34-41
	-Equipo integrado	25, 30,	Regular o algo (3)	Medio:26-33
	-Oportunidad de mejora	35, 40,	Mucho (4)	Desfavorable:18-25
	-Administración de recursos	45, 50.	Todo o siempre (5)	Muy desfavorable:10-17
	-Remuneración atractiva			
	-Objetivos acordes			
	-Tecnología			
-Remuneración justa				

3.4. Población y muestra

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), la población se define como la “totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

Las personas que serán partícipes de la investigación son los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet, así como las tiendas más céntricas y mayor concurrencia denominadas “concept” ubicados en Lima Metropolitana.

Cada tienda cuenta con un equipo conformado entre 10 y 17 trabajadores, dependiendo del tamaño de la sede y de la concurrencia de clientes, dichos miembros se encuentran en los puestos de store mánager, asistente de jefatura, vendedores (full time, part time, volantes), cajero (a) y almaceneros.

Las tiendas de Lima en las que se realizó la aplicación de pruebas fueron las más concurridas en Lima siendo éstas: La Rambla Breña, La Rambla San Borja, Real Plaza Centro Cívico, Mall Plaza de Bellavista, In Outlet Callao y Jesús María, Open Plaza Angamos, C.C Plaza San Miguel, Real Plaza Salaverry, Plaza Norte, C.C Mega Plaza, Adidas Kids Mega Plaza, Originals Mega Plaza, Mall Plaza Santa Anita.

La muestra fue no probabilística de tipo accidental o por conveniencia, se tomó 14 de las 23 tiendas, por cada tienda se evaluó a 10 trabajadores, sumando un total de 203 trabajadores, a quienes se les administró el instrumento.

3.5. Instrumento

Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo

Fue construido por Palma (2004) con el objetivo de evaluar el clima laboral, consta de 50 ítems. Presenta 5 dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones. Los ítems presentan opciones de respuesta tipo Likert (5: todo o siempre; 4: mucho; 3: regular o algo, 2: poco; 1: ninguno o nunca); permite la obtención de un total de 250 punto para la escala total y 50 puntos por factor. Se forma de administración puede ser de manera individual o colectiva, requiriéndose un tiempo aproximado de entre 15 y 30 minutos. Dispone de adecuados indicadores de validez factorial

y confiabilidad siendo 0.97 en alfa de Cronbach. Dentro de las normas de calificación y puntuación se trabaja con los puntajes de rango, para la puntuación total de la variable clima laboral se establecieron tres categorías o niveles: alto (211 a 250), medio (185 a 210) y bajo (50 a 184).

3.6. Procedimientos

Para la administración de la prueba se solicitó permiso al store mánager de cada tienda mencionada los cuales también fueron evaluados, así como el personal a su cargo.

Se procedió la aplicación de la prueba en los horarios de “reposición” los cuales son asignados diariamente debido a que son horarios rotativos que mantienen cada miembro del equipo de tienda, así de forma individual cada trabajador pudo ser partícipe de la evaluación sin afectar su horario de ventas.

La aplicación del instrumento demandó un promedio de 15 minutos, la misma que se aplicó de manera anónima, para garantizar la confidencialidad de la información, y lo respondieron solo aquellos trabajadores que aceptaron voluntariamente formar parte de la muestra de estudio.

3.7. Análisis de datos

El procesamiento de los datos se realizó utilizando el programa estadístico SPSS versión 25 para Windows, y los tamaños efectos fueron estimados con el programa GPower 3.1. Las técnicas estadísticas fueron determinadas luego de verificarse la normalidad de los datos, al cumplirse el supuesto de normalidad y homogeneidad de varianza se aplicó el estadístico t de Student para muestras independientes y análisis de varianza de una vía (ANOVA).

IV. RESULTADOS

4.1. Evidencias de validez y confiabilidad para la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo

Con la finalidad de examinar la validez basada en la estructura interna del constructo se realizó análisis factorial exploratorio (AFE) para la Escala de Clima laboral de Sonia Palma.

Previo al uso de la técnica multivariada AFE se evaluaron los resultados de la prueba KMO (.703) y la prueba de esfericidad de Bartlett ($\chi^2=3711.540$, $gl = 903$, $p = .000$). Dichos resultados permiten descartar la presencia de una matriz de identidad o nula, y más bien los datos resultaron aceptables para la factorización. El AFE se ejecutó con el procedimiento de mínimos cuadrados no ponderados y rotación promax.

La varianza explicada del primer factor es menor de 40% (%VE = 19.45) lo cual significa que la escala es multidimensional, así mismo la factorización de los ítems en 5 dimensiones es apoyada por 40.15% de varianza acumulada. También la Tabla 2 permite observar que la gran mayoría de las cargas factoriales son superiores al valor sugerido como adecuados ($> .29$), solo en siete ítems las saturaciones resultaron ser entre bajos ($< .20$) y aceptables ($> .20$).

Tabla 2

Estructura interna de la Escala de Clima laboral según el Análisis factorial exploratorio

Ítem	F1	F2	F3	F4	F5	Ítem	F1	F2	F3	F4	F5
1	.61					28			.12		
6	.24					33			.39		
11	.32					38			.22		
16	.33					43			.29		
21	.27					48			.47		
26	.41					4				.21	
31	.49					9				.54	
36	.39					14				.41	
41	.51					19				.46	
46	.53					24				.79	

2	.64				29	.42	
7	.49				34	.48	
12	.57				39	.55	
17	.61				44	.44	
22	.37				49	.40	
27	.38				5		.35
32	.48				10		.34
37	.49				15		.51
42	.29				20		.35
47	.52				25		.58
3		.44			30		.36
8		.37			35		.39
13		.42			40		.42
18		.39			45		.19
23		.46			50		.32
Autovalor	8.37	2.46	2.27	2.15	2.01		
%VE	19.45	5.73	5.29	4.99	4.68		
%VEA	19.45	25.19	30.48	35.47	40.15		

La Figura 1 permite observar la configuración del constructo clima laboral a partir de la presencia de los cinco factores. El modelo factorial presenta índices de ajuste muy buenos puesto que CFI y TLI resultaron ser mayores a 0.95 en tanto que RMSEA y SRMR menores a 0.05 (Ver Tabla 3).

Figura 1

Estructura factorial de segundo orden de la escala de clima laboral

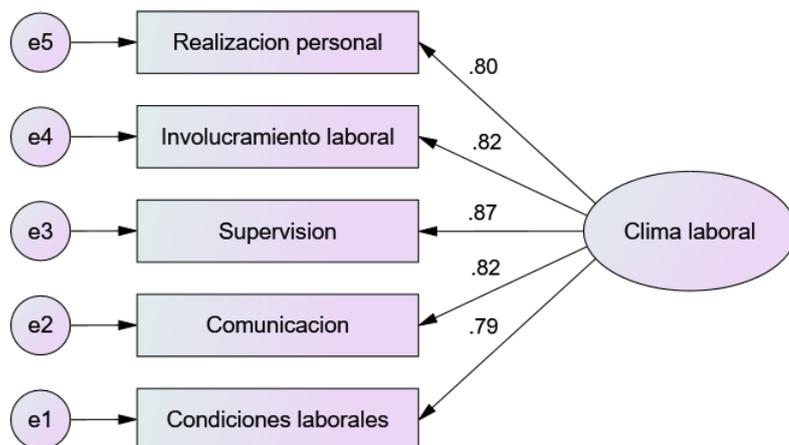


Tabla 3*Índices de ajuste del modelo factorial de segundo orden de la escala de clima laboral*

$X^2_{(gl)}, p$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
6.568 (5), .255	.998	.995	.039	.015

Se aprecia en la Tabla 4 los resultados de confiabilidad. La escala en su versión global presenta un coeficiente omega de .92, lo que significa que la escala es de alta precisión en sus puntuaciones de medida. Casi la totalidad de las dimensiones presenta consistencia interna superiores a .70

Tabla 4*Coefficientes de confiabilidad de la escala de clima laboral*

	Ítems	Omega
Realización personal	10	.759
Involucramiento laboral	10	.799
Supervisión	10	.677
Comunicación	10	.802
Condiciones laborales	10	.728
Escala total	50	.925

4.2. Análisis descriptivos del clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima

Se observa en la Tabla 5 que alrededor de 2 de cada 10 trabajadores el clima laboral es favorable, sin embargo, para un grupo mayoritario (65.6%) el clima existente es regular. También para un grupo de 16.7% de trabajadores el clima laboral es desfavorable.

Tabla 5*Análisis porcentual de nivel de clima laboral percibido por los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Desfavorable	34	16.7	16.7
Medio	133	65.6	82.3
Favorable	36	17.7	100.0
Total	203	100.0	

Se aprecia en la Tabla 6 que 28% de los trabajadores perciben que su realización personal es favorable o satisfactorio, pero para un grupo menor de 18% dicha condición es desfavorable.

Tabla 6

Análisis porcentual de nivel de realización personal percibido por los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Desfavorable	37	18.2	18.2
Medio	110	54.2	72.4
Favorable	56	27.6	100.0
Total	203	100.0	

De acuerdo con lo observado en la Tabla 7, se puede afirmar que el involucramiento laboral calificable como favorable corresponde a un 27% de los trabajadores; sin embargo, para una cuarta parte de la muestra de trabajadores su nivel de involucramiento puede calificarse como bajo o desfavorable.

Tabla 7

Análisis porcentual de nivel de involucramiento laboral percibido por los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Desfavorable	51	25.1	25.1
Medio	97	47.8	72.9
Favorable	55	27.1	100.0
Total	203	100.0	

Como se observa en la Tabla 8, de acuerdo con la percepción de los trabajadores solo 3 de cada 10 supervisores cumplirían su rol de manera favorable, sin embargo, un grupo menor (16%) de supervisores tienen una valoración negativa en el cumplimiento de su rol laboral.

Tabla 8*Valoración del papel que realizan los supervisores según la percepción de los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Desfavorable	33	16.3	16.3
Medio	111	54.7	70.9
Favorable	59	29.0	100.0
Total	203	100.0	

De acuerdo con los resultados de la Tabla 9, cerca de un tercio de trabajadores mantendrían una comunicación calificable como favorable; sin embargo, 2 de cada 10 trabajadores más bien consideran que el grado de comunicación existente se puede calificar como desfavorable. Asimismo, para la gran mayoría de los trabajadores (50%) la comunicación existente podría calificarse como regular (que requiere mejora).

Tabla 9*Análisis porcentual del nivel de comunicación que presentan los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Desfavorable	38	18.7	18.7
Medio	103	50.7	69.4
Favorable	62	30.6	100.0
Total	203	100.0	

Se aprecia en la Tabla 10 que según la percepción de los trabajadores las condiciones laborales ofrecidas a los trabajadores son regular y requiere mejora (57%) y para un grupo menor de trabajadores las condiciones son desfavorables (15%). Solo para un aproximado de 3 de cada 10 trabajadores las condiciones laborales resultan favorables.

Tabla 10*Análisis porcentual de las condiciones laborales ofrecidas a los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Desfavorable	31	15.3	15.3
Medio	115	56.6	71.9
Favorable	57	28.1	100.0
Total	203	100.0	

4.3. Análisis comparados del clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima según sexo, edad y puesto de trabajo

Ho: No existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según sexo en las tiendas Adidas Outlet de Lima.

Ha: Existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según sexo en las tiendas Adidas Outlet de Lima.

Como se observa en la Tabla 11 no se hallaron diferencias significativas ($p > .05$) entre trabajadores varones y mujeres respecto a la percepción del clima laboral en las tiendas Adidas Outlet de Lima. Asimismo, de acuerdo con la d de Cohen ($p > .20$) que evalúa el tamaño de efecto de las diferencias tampoco existen diferencias de significancia práctica. Por tanto, no existen evidencias para rechazar la hipótesis nula.

Tabla 11

Análisis comparativo del clima laboral percibido por los trabajadores según sexo

Grupos	n	M	DS	t	gl	p	d
Varones	129	198	15.7	0.427	201	0.67	0.06
Mujeres	74	197	12.9				

Ho: No existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según edad de los trabajadores en las tiendas Adidas Outlet de Lima.

Ha: Existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral según edad en las tiendas Adidas Outlet de Lima.

La Tabla 12 presenta los resultados del análisis de varianza, donde se observa que existen diferencias significativas ($p < .05$) y dichas diferencias corresponden a un tamaño de efecto grande ($\omega^2 > 0.14$). Asimismo, de acuerdo a los datos post hoc (Tabla 13) las diferencias se aprecian entre los 3 grupos etarios. La Figura 2 ilustra que conforme la edad de los trabajadores se incrementa también aumenta favorablemente la percepción del clima

laboral, en este sentido el grupo etario de mayor edad presenta una percepción más alta de clima laboral. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 12

Análisis comparativo del clima laboral percibido por los trabajadores según edad

	n	M	DE	F (gl)	p	ω^2
18 a 25 años	133	194.30	13.416	19.64 (2, 200)	0.000	0.155
26 a 30 años	55	199.76	12.651			
31 a 36 años	15	216.67	16.931			
Total	203	197.43	14.686			

Tabla 13

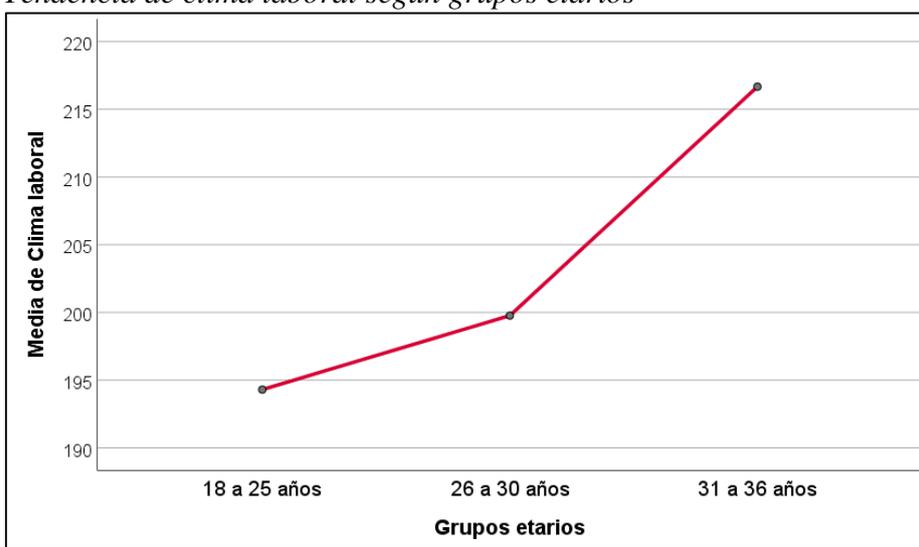
Comparaciones Post Hoc según Grupos etarios

Grupos etarios	Δ Medias	SE	gl	t	pTukey	d
18 a 25 años - 26 a 30 años	-5.46	2.16	200	-2.53	0.033	-0.405
- 31 a 36 años	-22.37	3.68	200	-6.09	< .001	-1.658
26 a 30 años - 31 a 36 años	-16.9	3.93	200	-4.3	< .001	-1.253

Nota. Comparaciones basadas en medias marginales estimadas

Figura 2

Tendencia de clima laboral según grupos etarios



Ho: No existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral entre los trabajadores de los diversos puestos en las tiendas Adidas Outlet de Lima.

Ha: Existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral entre los trabajadores de al menos algunos puestos en las tiendas Adidas Outlet de Lima.

La Tabla 14 ofrece los resultados del análisis de varianza al comparar la percepción del clima laboral según el puesto de trabajo desempeñado, de acuerdo con ello cabe sostener que existen diferencias significativas ($p < .05$) y prácticas entre algunos grupos ($\omega^2 > .20$).

Tabla 14

Análisis comparativo del clima laboral percibido por los trabajadores según puesto de trabajo

	n	M	DE	F (gl)	p	ω^2
Manager	14	223.00	7.75	12.695 (6, 196)	0.000	0.257
Asistente	14	205.71	11.77			
Cajero-a	15	196.07	10.77			
Full Time	50	194.42	11.90			
Part Time	60	192.90	14.66			
Almacén	32	194.84	14.25			
Volante	18	200.33	8.57			

Las comparaciones post hoc (Tabla 15) evidencian que los trabajadores que ocupan puesto de manager son quienes se diferencian de todos los demás puestos, y son los manager quienes presentan las puntuaciones más altas de clima laboral, en contraste el grupo con percepción más baja de clima laboral corresponde a los de part time. También se observa en la Tabla 15 que acuerdo con los tamaños de efecto ($d > .20$) los trabajadores que ocupan puesto de asistente también difieren del resto, los asistentes son el segundo grupo con puntuaciones más altas en la percepción del clima laboral (ver Figura 3).

Tabla 15

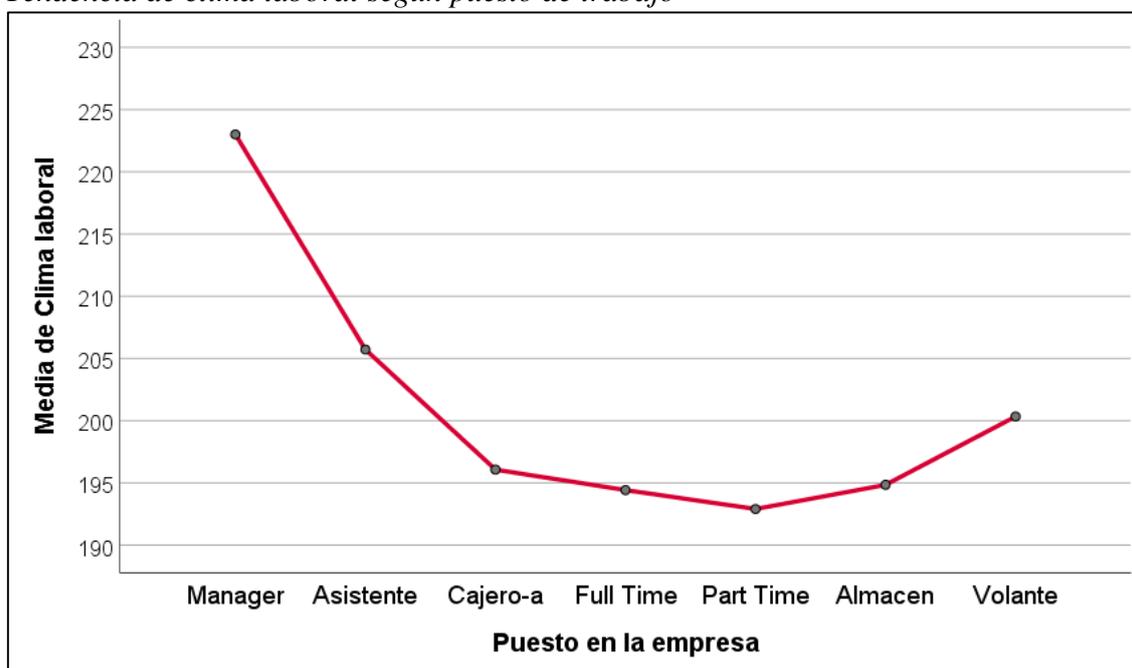
Comparaciones Post Hoc según puesto de trabajo

Cargos	Δ Medias	SE	gl	t	p _{Tukey}	d
Manager - Asistente	17.286	4.78	196	3.615	0.007	1.3663
- Cajero-a	26.933	4.7	196	5.729	< .001	2.1288
- Full Time	28.58	3.83	196	7.471	< .001	2.259

	- Part Time	30.1	3.76	196	8.016	<.001	2.3791
	- Almacén	28.156	4.05	196	6.945	<.001	2.2255
	- Volante	22.667	4.51	196	5.028	<.001	1.7916
Asistente	- Cajero-a	9.648	4.7	196	2.052	0.386	0.7625
	- Full Time	11.294	3.83	196	2.952	0.054	0.8927
	- Part Time	12.814	3.76	196	3.412	0.014	1.0128
	- Almacén	10.871	4.05	196	2.681	0.109	0.8592
	- Volante	5.381	4.51	196	1.194	0.896	0.4253
Cajero-a	- Full Time	1.647	3.72	196	0.442	0.999	0.1302
	- Part Time	3.167	3.65	196	0.867	0.977	0.2503
	- Almacén	1.223	3.96	196	0.309	1	0.0967
	- Volante	-4.267	4.42	196	-0.965	0.961	-0.3372
Full Time	- Part Time	1.52	2.42	196	0.627	0.996	0.1201
	- Almacén	-0.424	2.86	196	-0.148	1	-0.0335
	- Volante	-5.913	3.48	196	-1.7	0.617	-0.4674
Part Time	- Almacén	-1.944	2.77	196	-0.702	0.992	-0.1536
	- Volante	-7.433	3.4	196	-2.186	0.308	-0.5875
Almacén	- Volante	-5.49	3.73	196	-1.473	0.761	-0.4339

Figura 3

Tendencia de clima laboral según puesto de trabajo



V. DISCUSION

Si bien el propósito principal de la investigación consistió en comparar la percepción del clima laboral de los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima de acuerdo a sus características sociodemográficos y laborales, sin embargo, como complemento también se analizó previamente el grado de valoración del clima laboral como de sus dimensiones por parte de los trabajadores.

De manera general el hallazgo evidencia que alrededor de 20% de los trabajadores percibe que el clima laboral es desfavorable en tanto que otro 20% lo califica como favorable. Un hecho importante a destacar aquí es que entre 6 a 7 de cada 10 trabajadores consideran que el clima laboral en general es de nivel medio o regular, rompiendo el equilibrio de las dos categorías extremas. Esto significa entonces que para la mayoría de los trabajadores el clima laboral requiere ser mejorado. Como refiere Pereira (2014) un buen clima laboral incide en el servicio o atención al cliente.

Con respecto a los factores del clima laboral (condiciones laborales, comunicación, papel de los supervisores, involucramiento laboral y realización personal) de manera algo similar alrededor de 30% de los trabajadores lo perciben como favorable, sin embargo, existe aproximadamente 20% de trabajadores que valora como desfavorable, sumándose a ello alrededor de 50% de trabajadores que demandan necesidad de mejora en todos los factores. Esto significa, desde la perspectiva de la mayoría de los trabajadores que las condiciones laborales ofrecidas a los trabajadores no son adecuadas, la comunicación existente podría calificarse como regular y el rol de los supervisores es valorado como negativa, en ese contexto los trabajadores perciben falta de oportunidades para la realización personal y en consecuencia el nivel de involucramiento laboral es bajo o desfavorable. Este hallazgo es preocupante para cualquier organización porque una fuerza laboral desmotivada, sin compromiso e iniciativa genera menor rentabilidad (Bohórquez, 2016).

En cuanto a los hallazgos comparativos los datos obtenidos evidencian que la variable sexo no es factor diferenciador crítico en la percepción del clima laboral, en términos puntuales de acuerdo con los valores de la media tanto varones como mujeres perciben que el clima laboral es de nivel medio o regular. Esto implica que no existe trato diferenciado en los trabajadores por sexo o condiciones laborales diferenciadas.

Es importante observar que la variable edad constituye un factor diferenciador del clima laboral entre los trabajadores, puesto que los hallazgos evidencian que conforme la edad se incrementa también la percepción del clima laboral es más favorable. No existe propiamente una teoría de la edad que permita explicar este hecho, sin embargo, desde el punto de vista de la realidad social y nacional se puede encontrar cierta correspondencia con el hecho de que los más jóvenes (18 a 25 años) son por lo general estudiantes de educación superior que trabajan temporalmente en actividades laborales que no necesariamente son de su preferencia sino básicamente por necesidad, observándose mayor tendencia a la rotación laboral. En contraste las personas con mayor edad (31 a 36 años) ven de manera más optimista y valoran mejor el clima laboral porque además de cubrir necesidades personales, también buscan cubrir costos familiares, así como buscan mayor estabilidad laboral.

Finalmente, otro hallazgo importante es que la percepción del clima laboral difiere entre algunos puestos de trabajo desempeñado. De acuerdo con las comparaciones post hoc del ANOVA, los trabajadores que ocupan puesto de manager son quienes se diferencian de todos los demás puestos porque presentan una percepción de alto clima laboral. De acuerdo con los tamaños del efecto ($d > .20$) los trabajadores que ocupan puesto de asistente también difieren del resto de los puestos de trabajo, los que trabajan de asistentes presentan una percepción del clima laboral que varía entre nivel medio y alto. Estos hallazgos resultan consistentes con los cargos desempeñados, porque los manager que ocupan la cúspide de la pirámide laboral en estas tiendas tienen mayores beneficios económicos y oportunidades de

desarrollo; en cierta medida los asistentes igualmente disponen de mayores beneficios que el resto de los trabajadores, razón que estaría explicando la percepción de un clima laboral más favorable con respecto al resto de los puestos.

VI. CONCLUSIONES

- En términos generales la gran mayoría de los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima perciben un clima laboral de categoría media (regular), lo que implica necesidad de mejora a nivel organizacional. En contraste solo 2 de cada 10 trabajadores expresa una valoración de alto nivel de clima laboral.
- De manera específica en todos los factores del clima laboral (condiciones laborales, comunicación, papel de los supervisores, involucramiento laboral y realización personal) para más de la mitad de los trabajadores existe una percepción de nivel medio (requiere mejora u optimización), sólo para 3 de cada 10 trabajadores existe un nivel favorable en los factores.
- La variable sexo no cumple función discriminadora en la percepción del clima laboral de los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima.
- La variable edad cumple función discriminadora importante en la percepción del clima laboral de los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima. Conforme la edad de los trabajadores se incrementa también se eleva favorablemente la percepción del clima laboral, ubicándose en un nivel alto de clima laboral el grupo etario de mayor edad en contraste al grupo etario más joven que alcanza las puntuaciones más bajas.
- La variable puesta de trabajo desempeña un papel diferenciador parcial en la percepción del clima laboral de los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet en Lima. En primer lugar, los que ocupan el puesto de mánager y luego los que tienen el puesto de asistente se diferencian de todos los demás puestos. Los mánager presentan una percepción de clima laboral de nivel alto, en tanto que los asistentes presentan una valoración entre los niveles medio y alto.

VII. RECOMENDACIONES

- Implementar planes de mejora y optimizar las condiciones de trabajo, así como las reglas y estrategias que aporten a la percepción de un clima laboral favorable en todos los puestos de trabajo, dado que el nivel del clima laboral percibido por los trabajadores de las tiendas Adidas Outlet, tanto de manera general como en sus factores, resalta en mayor medida niveles medio y bajo.
- Ejecutar nuevos estudios donde además de tomar en cuenta factores como sexo, edad y puesto de trabajo se amplíen análisis con otras características sociodemográficas y laborales debido a que no se encontró estudios en población similar.
- Realizar estudios con muestras aleatorias, puesto que el presente estudio si bien buscó alcanzar la representatividad, presenta de todos modos dicha limitación.

V. REFERENCIAS

- Acosta, S. y Osorio, S. (2021). *Propuesta de intervención de los estilos de liderazgo de los cargos administrativos de las tiendas Adidas Puerta del Norte y de San Diego en los municipios Bello y Medellín*. [Trabajo de pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16363>
- Aguilar, H. H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Albañil, A. (2015). *El Clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional UDEP. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?...1
- Alcalá, E. M. (2011). *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. [Tesis de pregrado, Universidad de Papaloapan]. Repositorio Institucional UNPA. http://unpa.edu.mx/tesis_Tux/index.html
- Alvarado, A., Hurtado, B. y Yávar, K. (2013). *Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil*. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11299>
- Alvarado, R. y Rojas, A. (2015). *Niveles de clima laboral en los trabajadores de la Dirección de Alistamiento Naval - Callao, 2014*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4614/Alvarado_BRM-Rojas_TA.pdf?sequence=6&isAllowed=y

- Bohórquez, L. (2016). *Análisis del clima laboral de los empleados de la Fundación Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja “Casa del niño”*. [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. Repositorio Institucional de UdeC. <https://hdl.handle.net/11227/3968>
- Castañeda, D. C. (2016). *Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la Empresa Concreteras Granizo*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional de PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10362/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiang, M., Martín, J. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Comillas.
- Chiavenato, I. (1996) *Administración de Recursos Humanos*. (3ª ed.). Mc Graw Hill.
- Cuero, J. M. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Antonio Nariño]. Repositorio Institucional UAN. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/4615>
- Esparragoza, D., Sánchez, C. y Martínez, D. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: Evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Universidad & Empresa*, 16(26), 277-295. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187232713012.pdf>
- Espinosa, M. P. (2014). *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón*. [Tesis de maestría, Universidad EAN, Cartagena]. Repositorio Institucional EAN. <http://hdl.handle.net/10882/8917>
- Espíritu, Y. C. (2017). *Niveles del clima laboral y de la gestión institucional en los trabajadores del centro vacacional de Huampani, 2016*. [Tesis de maestría,

- Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8961/Esp%C3%ADritu_GYC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores, C. (22 de octubre de 2014). *Perú tiene alta tasa de rotación de personal*. Diario Correo. <https://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>
- Gálvez, R. (2015). *Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de un hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Galvez-Rosa.pdf>
- Garza, D.G. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Tamaulipas]. Repositorio Institucional UAT. <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Golondrino, K. A. y Soto, S. (2022). *Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los trabajadores*. [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. Repositorio Institucional. UNICATOLICA. <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2473>
- Goncalvez, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Hampton.
- González, D. I. y Ospina, Y. (2015). Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano. *Colección académica de Ciencias Sociales*, 2(1), 119 – 142.
- González, S. M. y Figueroa, H. (2017). *Clima laboral y satisfacción docente en el colegio técnico microempresarial. El Carmen - Colombia, 2016*. [Tesis de maestría,

- Universidad Norbert Wiener]. Repositorio Institucional UWIENER.
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/739/MAESTRO-%20Figueroa%20Aparicio%20Hermes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Gutiérrez, W. A. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: Bases para futuras investigaciones*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4727/GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION_SATISFACCION_LABORAL_OBREROS_INVESTIGACIONES.pdf?sequence=1
- Hernández, R. (2005). *Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano*. Celaya: Universidad de Celaya.
- Hernández, R., Fernández y Baptista. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). McGraw Hill.
- Hilario, E. (2022). *Compromiso organizacional y clima laboral en los colaboradores de Gogos Sport - Lima 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UAP. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1805>
- Insil, A. F. (2017). *Clima laboral y orientación al cliente en trabajadores de Hoteles Great Place To Work 2016 en Lima Metropolitana*. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3420/3/2017_Insil-Guevara.pdf
- La Torre, O. (2014, mayo). *El reto de la baja rotación*. <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/el-reto-de-la-baja-rotacion.jhtml>
- Marroquín, S. y Pérez L (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. [Tesis de pregrado, Universidad de San

- Carlos]. Repositorio Institucional USC.
http://www.academia.edu/20049367/_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_RELACION_CON_EL_DESEMPEÑO_LABORAL_EN_LOS TRABAJADORES_DE_BURGER_KING_
- Maturrano, J.N. (2009). *El clima organizacional como factor de eficiencia laboral en la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción*. [Tesis de Doctorado]. <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-y-eficiencia-laboral-en-un-ente-oficial-peruano/>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: *Un método de análisis para su intervención*. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Muñoz, Y. (2022). *Análisis de la rotación de personal en una empresa del sector Retail*. [Tesis de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10654/43705>
- Murga, V. M. (2013). *Influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Danper S.A.C Trujillo - La Libertad en el año 2013*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNT. <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4215/MURGA%20VASQUEZ%20VILMA%20MELISA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nima, M. C. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en el área de ventas de la empresa Ripley S.A. Mall del Sur, San Juan de Miraflores – 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UAP. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2421>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Cartolan.
- Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (7ª ed.). ESIC.

- Pelaes, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo%282%29.pdf
- Pereira, C. N. (2014). *Clima laboral y servicio al cliente (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango)*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>
- Quispe, S. (2016). *Niveles de estrés y clima laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UAP. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/366/1/QUISPE%20GAMIO%2C%20SHERLLEY%20KATHERINE%20JULLY%20ROSSMERY.pdf>
- Rivera, A. (2012). *La organización del clima laboral como factor de desarrollo de la empresa del distrito de Chincha Alta*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada San Juan Bautista]. Repositorio Institucional USJB. <http://www.scribd.com/doc/111816308/Articulo-Clima-Organizacional#scribd>
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Rodríguez, H. R. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*. [Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. Repositorio Institucional ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>
- Rosas, R. R. y Acevedo, J. (2015). *Evaluación del clima laboral para mejorar la satisfacción de los trabajadores en las áreas a cargo de la gerencia general de la Universidad*

- Privada Antenor Orrego*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego].
Repositorio Institucional UPAO.
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1449/3/Rosas_Rosalinda_Evaluacion_%20Laboral_Satisfaccion.pdf
- Rossano, C. (2017). *Diagnóstico del clima laboral en una empresa de distribución de medicamento de la ciudad de México*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional UAEM.
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/67645/DIAGN%c3%93STICO_DEL_CLIMA_LABORAL_EN_UNA_EMPRESA_DE_DISTRIBUCI%c3%93N_DE_MEDICAMENTO_DE_LA_CIUADAD_DE_M%c3%89XICO_03022017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sabauste, R. S. (2013). *Clima laboral en el área de atención al cliente de EMAPA CAÑETE-San Vicente de Cañete*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH.
<http://es.slideshare.net/rosasubauste2013/informe-final-tesis-clima-laboral-en-el-area-de-atencion-al-cliente-de-emapacaete-sa-2013-san-vicente-de-caete>
- Sánchez, V. (2015). *Análisis del estilo directivo de Steve Jobs, ¿es imprescindible su figura en el éxito de apple?* [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE]. Repositorio Institucional COMILLAS.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/3727>
- Satey, E. P. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional” (estudio realizado con el personal de la delegación de recursos humanos del organismo judicial)*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>

- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Serrato, M. C. (2011). *Estrategias para Mejorar el clima organizacional en la Empresa Grupo Latino de publicidad Colombia LTDA*. [Tesis de pregrado, Universidad de La Salle]. Repositorio Institucional lasalle. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/738
- Sierra, M. A. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, A.V.* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed). Limusa.
- Tapia, K. (2011). *Optimización de los factores que influyen en el clima laboral de una empresa*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <http://hdl.handle.net/10644/2911>
- Toro, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. [Tesis de especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UNIMILITAR. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=975712F7CCBFAFD888EB6F500042013F?sequence=2>
- Trujillo, L. K. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional UIGV. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2193>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*.

El Manual Moderno S.A. de C.V.

Valenzuela, R. (2003). *Encuesta de clima Organizacional*. Trillas.

Valverde, P. S. E. (2024). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la empresa Inkaferro Perú SAC, Trujillo, 2023*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/137269>

Vásquez, C. M. (2013). *Influencia del clima laboral en el rendimiento de los trabajadores de la municipalidad distrital de Paiján, provincia de Ascope, durante el período octubre 2012 a febrero 2013*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNT. <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4286/V%20C3%81SQUEZ%20TORRES%20CARMEN%20MADELEYNE%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, J. G. (2017). *El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten, 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada Juan Mejía Baca]. Repositorio Institucional UMB. <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/93/1/Tesis%20Oficial%20Jhon%20Vasquez.pdf>

Villamil, O. N. y Sánchez, W. J. (2012). Influencias del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma. *INNOVARE*, 1(1), 94-112. <http://www.unitec.edu/innovare/?p=63>

Williams, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*.

[Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio

Institucional UANL. <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

VI. ANEXOS

ANEXO A

ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC

DATOS PERSONALES:

Sexo: Mujer () Varón () Edad: _____ Cargo: _____

Sede: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder de acuerdo a los que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y maque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					

27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión. Misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se reconocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					