



FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA HUMANA

TÍTULO

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTINACIONAL

ADIDAS, SEDES LIMA, PERÚ 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA HUMANA

AUTORA

VEGAS MELGAR ANGÉLICA MILAGROS

ASESORA

ÁLVAREZ URQUIZO ANA MARÍA

LIMA-PERÚ

2018

A mi padre, por ser mi mayor inspiración de fuerza y dedicación; por no dejarse rendir en su lucha para alcanzar el éxito; por ser mi orgullo y guiarme en los diferentes ámbitos de mi vida.

A mi padre, por haber apostado por mi educación, por creer y confiar en mí y sobre todo por su amor.

A mi hermana, porque cambió mi vida.

A mi madre, por su dedicación a nuestra familia.

RESUMEN

La presente es una investigación, donde se analizaron las características del clima organizacional en la empresa Adidas, Sedes Lima. Para la ejecución del estudio se lleva a cabo una investigación cuantitativa, se aplica un cuestionario adaptado del instrumento Escala de Percepción del Clima Organizacional- Adaptada del Work Environment Scale (WES). Con los resultados de este análisis se pretende diagnosticar el clima organizacional, a fin de proponer mejoras a la organización y ayudar a esta empresa a mejorar la relación interpersonal en todas las sedes. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es muy importante para el logro de objetivos en cualquier organización a nivel mundial.

Se tienen como resultado que el clima organizacional de la empresa multinacional Adidas de forma general es percibido por la mayoría de los colaboradores dentro del nivel promedio de la escala, resultado que se mantiene en las dimensiones relaciones y autorrealización mientras que la dimensión estabilidad/cambio obtiene se eleva ligeramente hasta alcanzar el nivel bueno (negativo). De acuerdo con estos datos no se cumplió la hipótesis de que el clima era bueno.

Palabras clave: clima organizacional, colaboradores, resultados y recomendaciones.

ABSTRACT

The present an investigation, the characteristics of the organizational climate in the company Adidas, Locals Lima are analyzed. For the execution of the study, a quantitative research is carried out, a questionnaire adapted from the Occupational Climate Perception Scale - Adapted from the Work Environment Scale (WES) instrument is applied. The results of this analysis are intended to diagnose the organizational climate, in order to propose improvements to the organization and help this company to improve the interpersonal relationship in all the venues. Taking into account that the organizational climate is very important for the achievement of objectives in any organization worldwide.

The result is that the organizational climate of the multinational company Adidas in general is perceived by most of the collaborators within the average level of the scale, a result that remains in the relations and self-realization dimensions while the stability / change dimension obtains it rises slightly until it reaches the good level (-) According to these data, the hypothesis that the climate was good was not fulfilled.

Keywords: organizational climate, collaborators, results and recommendations.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999) es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento”. Este es el motivo de importancia para todas las organizaciones en el mundo, estar buscando siempre una mejora en el ambiente o relaciones internas en su organización con el fin de aumentar la productividad y cumplir los objetivos planteados por la alta dirección, ser totalmente competitivos sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el comportamiento y trato del jefe a sus subordinados, la relación entre el personal de la organización, pueden lograr un gran vínculo de trabajo o un obstáculo para que el desempeño de la organización; por lo tanto, el clima organizacional es la percepción personal que los trabajadores y directivos se forman de su organización y el cual influye los resultados.

Para la empresa ADIDAS Sedes Lima es de importancia el tema y sabe que el estudio del clima de la organización es un proceso complejo por su dinámica, por su entorno y del recurso humano que posee.

Se aplicaron diferentes herramientas que ayuden a este proceso de investigación y que facilitará las recomendaciones para que el clima organizacional mejore, lo cual servirá en el plano psicológico para medir exactamente lo que se requiere en la formulación del problema.

Es importante tener una visión completa de la organización en este aspecto, es un indicador que permite mirar a futuro y manejar la tendencia a seguir, mantener las acciones de procesos buenas que se tienen y mejorar en las áreas débiles que se tienen.

Estos indicadores que resulten, deben permitir medir la eficiencia organizacional en la empresa ADIDAS Sedes Lima, con lo cual lograr resultados que permitan corregir los posibles errores dentro del tiempo real de la investigación.

La importancia de esta investigación radica entonces, en el análisis, el estudio y la profundización de un tema considerado en toda organización, considerar al talento humano como el principal recurso en la organización.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema principal	3
1.2.2 Problemas secundarios	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación e importancia la investigación	15
1.4.1 Justificación	15
1.4.2 Importancia	5
1.5 Limitaciones	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Antecedentes Nacionales	7
2.1.2 Antecedentes Internacionales	10
2.2 Bases Teóricas	13
2.2.1 Naturaleza conceptual del clima organizacional	13
2.2.2 Naturaleza conceptual del Clima Laboral	15
2.2.3 Dimensiones	16
2.2.4 Teorías sobre el clima organizacional	24
2.2.5 Niveles del Clima Organizacional	29
2.2.6 Funciones	30
2.2.7 Características del Clima Organizacional	34
2.2.8 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional	35
2.2.9 Consecuencias del clima organizacional	37
2.3 Definición de términos básicos	38

CAPÍTULO III HIPÓTESIS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas	40
3.2. Variables, definición conceptual y operacional	41
CAPÍTULO IV : METODOLOGÍA	43
4.1 Diseño metodológico	43
4.2 Diseño muestral	44
4.3 Técnicas de recolección de datos	44
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	57
4.5 Aspectos éticos	46
CAPITULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	48
5.1. Análisis del clima organizacional	48
5.1.1. Resultados y estadísticos descriptivos	48
5.1.2. Análisis comparativo del clima organizacional por sexo y sedes de trabajo	53
5.2. Comprobación de hipótesis	55
5.3 Discusión de resultados	59
5.4. Conclusiones y recomendaciones	63
5.4.1Conclusiones	78
5.4.2. Recomendaciones	78
REFERENCIAS	66
ANEXOS	70
Matriz de Consistencia	70
Bases de datos	71
Instrumentos	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Estandarización por Dimensiones Test WES	30
Tabla 2 Características del concepto de clima organizacional	35
Tabla 3 Operacionalización de la variable	42
Tabla 4 Estadísticos descriptivos de la muestra de investigación	48
Tabla 5 Clima Organizacional global en la empresa multinacional Adidas	49
Tabla 6 Clima organizacional en la dimensión Relaciones	50
Tabla 7 Clima organizacional en la dimensión Autorrealización	51
Tabla 8 Clima organizacional en la dimensión Estabilidad – Cambio	51
Tabla 9 Medias de las dimensiones del clima organizacional	52
Tabla 10 Clima Organizacional por sexo	64
Tabla 11 Medias de clima organizacional según sexo	65
Table 12 Clima organizacional por tiendas	66
Tabla 13 Medias de clima organizacional según tiendas	67

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad el clima organizacional es un foco de atención para las grandes e incluso pequeñas empresas de nuestro país, que en los últimos años se ha colocado como una gran tentativa para la inversión internacional y la colocación de cadenas comerciales de venta de reconocidas marcas, es de suma importancia el bienestar y confort durante la convivencia entre sus empleados, pues influye en su desempeño, estado de ánimo, logros y el cumplimiento de sus labores.

Debido a que la organización ADIDAS es una empresa dedicada a la venta de artículos de moda y deporte en general, contrata a jóvenes para realizar el servicio de atención y venta al consumidor, de sus artículos deportivos.

La organización tiene una política de pago a sus colaboradores a través de comisiones mensuales, con la finalidad que la su remuneración económica sea de acuerdo a los logros obtenidos en las ventas del mes, siendo las comisiones un 60% por su gestión individual y 40% por resultados de ventas de la sede.

Todos las sedes de ADIDAS brindar sus trabajadores un servicio de calidad a los clientes y de competitividad entre ellos, debido que sus ingresos dependen de las ventas y

como indicamos anteriormente; sus ingresos económicos mensuales dependen de alcanzar sus cuotas de ventas asignadas de manera individual y también general a lo asignado a la sede; es ahí donde radica principalmente el problema e interés de la presente investigación, ya que los trabajadores mantienen constantes rencillas no solo por acaparar clientes potenciales y efectivos en sus procesos de venta para así alcanzar la cuota mensual establecida de manera personal, es así que pasa a un segundo plano el objetivo de los demás colaboradores, pero se mantiene una meta en común que es el cumplimiento de la cuota de tienda como conjunto, aunque ello puede tener menos importancia en algunos meses del año como julio y diciembre que se reciben las gratificaciones salariales las cuales compensan las aspiraciones monetarias si en caso no se llega a cumplir las cuota como tienda.

Es evidente, que el ambiente tenso en el trabajo diario se evidencia en su trato directo entre los colaboradores, es decir, en las relaciones interpersonales que mantienen y que en ocasiones son evidenciadas por los clientes al momento de visitar las tiendas y /o efectuar una compra. A pesar de que los superiores llamados también manager store han constatado dichos hechos negativos perjudiciales para los trabajadores, la tienda y la empresa, no han encontrado una estrategia efectiva de cambio que contribuya al desarrollo y equilibrio en las relaciones laborales ya que desconocen la percepción de sus trabajadores negándose en muchos casos a ahondar en el tema por cuestiones de tiempo, desinterés o ignorancia en el manejo de personal a cargo; cabe mencionar que para el puesto de manager store no existe un perfil específico y riguroso, debido que la línea de carrera en la empresa solo es necesario el manejo de sistemas computarizados relacionados con la ventas, cálculos y la información compartida a nivel mundial, así como el impulso y prioridad que se le da al alcance de ventas, es decir a la cantidad de ventas.

Según La Torre (2014) el Perú es el país con el más alto nivel de rotación en América Latina, como sustenta Othmar Rabitsch, presidente del directorio de Asociación

Peruana de Recursos Humanos (Aperhu), el nivel de rotación laboral en nuestro país 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 de capacitación y entrenamiento a los colaboradores.

Dicha situación no es indiferente con la empresa ADIDAS ya que sus colaboradores no suelen abandonar su empleo por mejoras salariales, es por la necesidad de retirarse de un ambiente hostil en el cual tenían que realizar sus labores diariamente, tal como lo menciona Dieter Cruzado en su sección del Diario Gestión en su entrevista a Orbi Consultores quienes sustentan que los trabajadores del rubro de ventas se plantean como ingreso económico mensual no solo a su sueldo básico sino a las comisiones las cuales los motivan.

Welch (2007) 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 que también es visiblemente afectado.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿Cuál es el clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS sede Lima, Perú 2018?

1.2.2 Problemas Secundarios

- ¿Cuál es el clima organizacional en la dimensión relaciones entre los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018?
- ¿Cuál es el clima organizacional en la dimensión autorrealización de los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018?

- ¿Cuál es el clima organizacional en la dimensión estabilidad/cambio en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018?
- ¿Cuál es la diferencia en la percepción del clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sexo?
- ¿Cuál es la diferencia en la percepción del clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sedes?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar el clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el clima organizacional en la dimensión relaciones entre los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.
- Determinar el clima organizacional en la dimensión autorrealización de los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.
- Establecer el clima organizacional en la dimensión estabilidad/cambio en la empresa multinacional ADIDAS sedes Lima, Perú 2018.
- Establecer la diferencia en la percepción del clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sexo.
- Determinar la diferencia en la percepción del clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sedes.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Justificación

La presente investigación permitió conocer, identificar a nivel cuantitativo y cualitativo cual es el sentir subjetivo y objetivo de realización personal y organizacional del trabajo conjunto bajo los sustentos de ¿qué clima laboral es el que predomina dentro de la empresa? así mismo identificar las dimensiones respectivas de relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio para hacer el reajuste, reforzamiento o estimulación de las actividades de la organización empresarial con el objetivo de lograr el desarrollo organizacional.

De esta manera se fundamenta la importancia de la presente investigación en beneficio del trabajo mancomunado trabajador-empresa.

1.4.2 Importancia

El presente trabajo de investigación se realizó con la fundamentación del ¿para qué?, en ese sentido es meritorio considerar que el éxito de la empresa no sólo se debe a su constante innovación tecnológica en los diversos productos que ofrecen al público, también al esfuerzo que realizan diariamente los trabajadores del área de ventas que demuestran proactividad, productividad generando superávit en los estándares mensuales, anuales puestos de manifiesto a través de los resultados contables.

1.5. Limitaciones

La investigación abarcó solo las tiendas outlet (saldos y remates) de Lima, no considera las tiendas de venta de nuevos productos y tiendas principales.

Debido a las labores de los trabajadores, se aplicó la encuesta en los momentos libres o de refrigerio, el cual pudo afectar en alguna medida la precisión y veracidad de las respuestas en la escala de clima organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Según Espejo (2016) en su investigación “Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014”, utiliza métodos para el desarrollo de toda la investigación de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral que son los siguientes: como método general se utilizó el método científico empleado para cada uno de los procesos a seguir, utilizándose como métodos específicos al método descriptivo, explicativo, cualitativo y cuantitativo que permitió conocer cada variable por separado y sistemáticamente ambas variables como un todo. El resultado que se obtuvo de la investigación fue que la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014 presenta un clima organizacional desfavorable para el desempeño laboral del personal. Ante todo, lo mencionado se concluye que existe influencia directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral ($r_s = 0.789$) en la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. La influencia es directa fuerte. Lo que muestra que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral.

Para De La Cruz y Huamán Ruiz (2016) en su investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015”, realiza un tipo de investigación utilizando la aplicada,

con nivel de investigación correlacional, además se empleó los métodos de investigación general (científico), método deductivo, correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transeccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS. Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron el cuestionario de encuesta; del fichaje las fichas de resumen y bibliográficas, así como la observación; dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.22, donde finalmente se procesó la “r” de Pearson y la prueba “t” para contrastar las hipótesis de investigación. En la investigación se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0$.

Según Quispe (2015) en su investigación “Clima Organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”, tiene como propósito fundamental, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral; es decir, en qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas 2015. Sin duda, los resultados de su labor investigativa, además de permitirle obtener el título profesional, constituirá una fuente de información muy útil para conocer la actual realidad del clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la elaboración de esta investigación, se ha tomado en cuenta los pasos metodológicos y los procedimientos que comprenden la investigación. De esta manera se ha analizado los antecedentes referentes a la investigación o al objeto de estudio para conocer y comprender los cambios que ha ocurrido en los diferentes tiempos o periodos. Asimismo, el marco teórico se ha basado en teorías que fundamentan y

sustentan las variables del clima organizacional y desempeño laboral, abordando juntamente con sus respectivas dimensiones de cada variable de la investigación y adicionalmente, en la obtención de los datos se ha utilizado el cuestionario estructurado de Likert. Lo cual está debidamente estructurada para la obtención de los datos acerca del objeto de estudio. Asimismo, para el procesamiento de los datos se ha utilizado el programa SPSS 22. mediante lo cual, se logró conocer los resultados de la investigación.

Subauste (2013) realiza una investigación “Clima laboral en el área de atención al cliente de EMAPA Cañete 2013 – San Vicente de Cañete”, con la finalidad de conocer cómo repercute el clima organizacional en el área de atención al cliente. 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 de Emapa Cañete. La técnica usada fue la encuesta la cual consistió en un cuestionario de 25 preguntas cuya escala de valoración es: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca, estructurada con preguntas cerradas y con el fin de recoger datos fidedignos siendo validada por expertos en la materia. Como resultado se obtuvo que la empresa investigada atraviesa un momento difícil en cuanto a su clima organizacional debido a las bajas remuneraciones, a que la organización no toma en cuenta sus ideas y que no invierte en el desarrollo de cada uno de sus trabajadores lo que hace que repercuta en la atención al público.

Según Rivera (2012) en su investigación sobre “La organización del clima laboral como factor de desarrollo de las empresas del distrito de Chincha Alta”, la cual tuvo por objetivo conocer la influencia del clima organizacional en el desarrollo de las empresas. Es 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 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 o grupo humano, estructura de la organización y comportamientos individuales y de grupo. Los resultados de la investigación demuestran un adecuado clima organizacional, proporcionando a las empresas a que sus empleados se sientan motivados, valorados y que afiancen el compromiso con su trabajo y su empresa para el desarrollo de sus actividades en el entorno organizacional.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Según Palomino y Peña (2016) en su investigación “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.”, claramente indica que la alta competitividad y los cambios veloces en las condiciones del mercado constituyen elementos predominantes y comunes entre los negocios de la actualidad. Esto impulsa a que las estrategias organizaciones de supervivencia (particularmente a largo plazo) se hallen en constante evolución, sean progresivamente perfeccionadas y adoptadas con rapidez. En este escenario, entender la forma en que el clima imperante en las organizaciones apoya o entorpece este proceso es esencial si lo que se desea es permanecer competitivos en mercados exigentes. Para el éxito de una empresa, el clima que en ella se desarrolla eventualmente puede convertirse en una herramienta estratégica, porque ésta influye sobre la manera en que la organización conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional. Con base en estos argumentos, la presente investigación resulta importante para la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda., porque proveerá información para el entendimiento y la clarificación de su clima interno, con lo cual se llegará a conocer la manera en que los empleados actúan, interactúan y son influenciados fuertemente en lo

que hacen, además de la manera en que coordinan los objetivos de la organización, las normas de comportamiento y las ideologías dominantes¹.

Según Reyna, Campos, y Martínez (2015) en su publicación en la revista RAITES sobre “El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.”, resume que la Cultura Organizacional es el marco que guía la conducta diaria de los miembros de una organización. Es considerada como un conjunto de normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de esta hacia la consecución de los objetivos. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir, posee su propia cultura que refleja la mentalidad que predomina en ella. Por tal motivo resulta interesante conocer el impacto que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de una de las empresas más importantes de México, mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas se logrará identificar aquellos elementos que fortalecen la cultura de la empresa fomentando el desempeño laboral de los miembros que la conforman.

Según Benerge (2012) quien realiza su investigación sobre “Influencias del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma” en 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-transversal contando con una población de 355 trabajadores de los cuales 154 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. Sin embargo, la influencia que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción laboral de estos empleados es de 64%; por lo que se puede ver 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.

Según Alcalá (2011) realiza su investigación en Tuxtepec, México sobre “El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior” donde su objetivo fue evaluar el clima organizacional de la Institución Pública IPES de la ciudad de Tuxtepec, para detectar los factores prevalecientes en la organización. Con un diseño no experimental de tipo descriptivo, tomando una muestra de 253 estudiantes. Se realizó por medio de la aplicación de cuestionarios elaborado por Litwin y Stringer que obtiene el grado de confiabilidad según los estudios realizados por Echezura y Rivas en 2001, dicho instrumento cuenta con 53 reactivos distribuidos en nueve dimensiones aplicándose a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Donde halló que los trabajadores de IPES tenía una buena percepción de la organización en siete de los nueve factores estudiados: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Por otro lado, se percibe un clima organizacional regular en las variables, conflictos y recompensa. A pesar de que los resultados no pudieron sustentar por completo las hipótesis de trabajo se confirma la existencia de un buen clima organizacional. Hay que nombrar también que en el trabajo se incluyeron las variables moduladoras, sexo, edad, antigüedad, niveles de estudios, áreas y departamento al que pertenece cada trabajador.

Según Marroquín y Pérez (2011) elaboran su investigación “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King”, con la finalidad de hallar la relación entre la organización y el desempeño laboral. La población seleccionada estuvo comprendida entre las edades de 18 años en adelante, de sexo femenino y masculino; el muestreo que se utilizó fue probabilístico simple en toda la muestra, 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 y que a 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.

2.2 Bases Teóricas

Para la realización de la presente investigación es muy importante definir algunos aspectos teóricos relacionadas al tema de las variables establecidas como objeto del estudio.

2.2.1 Naturaleza conceptual del clima organizacional

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 dentro de la misma según sus normas y órdenes previamente establecidas.

A partir del concepto anteriormente indicado, a continuación, vamos a resumir algunos conceptos de diversos autores para respaldar nuestro concepto:

Para Litwin y Stringer (1968) en su publicación *Motivación y Clima organizacional* es “el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que a la vez tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, calidad y otros.)”

Forehand y Gilmer (1964) en su investigación *Variación ambiental en estudios de comportamiento organizacional* definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Por otro lado, Tagiuri, R. y Laitwin, H. (1968) en su publicación sobre *Clima Organizacional: Exploración de un concepto*; conceptualizó al clima organizacional como la cualidad en el cual un grupo de personas trabajaba y que influenciaba directamente con las conductas que ellos presentaban.

Schneider y Reichers (1983) definen que el clima en las organizaciones es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar el sujeto, el grupo y la organización. El significado que otorga el individuo a la situación está condicionado por el nivel de interacciones que conllevarán la comparación social y al posterior consenso.

Para Robbins (2000) “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.”

Del mismo modo es importante mencionar que el clima organizacional está conformado por subclimas que conviven entre sí, lo que hace de su estudio un tema más complejo y detallado: de esta manera no se tomaría al clima organizacional como una variable total sino como un conjunto de elementos que la conforman.

2.2.2 Naturaleza conceptual del Clima Laboral

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. (Palma, 2004)

Brunet (2004) afirma: “las definiciones objetivas u objetivitas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles que influyen sobre la conducta de sus integrantes”.

Según Chiavenato (2005), clima es “el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica y característica que existe en cada organización, constituido por un ambiente humano, no pudiendo ser tocado o visualizado, más si percibido por sus miembros.”

Según Méndez afirma que el clima organizacional está conceptualizado de la siguiente manera:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa en variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan y favorecen sus creencias, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2006)

Marín y Rodríguez (2010) aducen que el origen del estudio de clima organizacional nace a partir de dos escuelas denominadas Gestalt y escuela Funcionalista, ya que la primera afirma que el todo es mayor que la suma de sus partes y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos

mismo; seguida de la escuela funcionalista quien manifiesta que el clima organizacional consiste en la observación de que el comportamiento de los individuos depende de su ambiente, al tiempo que las diferencias entre los individuos tendrían un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio.

Según Ramos (2012) en su investigación “El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje”, explica que ha sido elaborada con el propósito de discutir el clima organizacional y las principales temáticas que los sustentan en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen sus orígenes, definiciones, dimensiones, modelos y teoría que lo sustenta, así como la relación que tiene con otros conceptos como satisfacción, motivación laboral, liderazgo y cultura organizacional, todo ello con el fin de conocer el papel que cumple el clima en el funcionamiento interno de la organización.

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.

2.2.3 Dimensiones

Moos, R.H., Moos, B.S. y Trickett (1989) en su publicación “Escala de Clima Social: Escala de Clima Social en la Familia (FES)” al ejecutar la realización de esta prueba que mide el clima laboral, sostienen que son tres las dimensiones fundamentales a evaluarse

dentro de dichas organizaciones, las cuales se encontrarán divididas a su vez en 10 subescalas:

a) Relaciones:

Contiene tres subescalas integradas que son implicación, cohesión y apoyo, las cuales se encargan de determinar el compromiso y los intereses que mantienen los colaboradores de la empresa y cuál es el manejo que ejecuta el personal a cargo sobre ello.

b) Autorrealización:

Esta escala abarca las subescalas autonomía, organización y presión que establece el grado en el que se motive a sus empleados a ser independientes y autosuficientes en la toma de sus decisiones, dándole importancia a la programación, efectividad y la terminación de las tareas, así como el nivel de presión que predomina en el ambiente de trabajo.

c) Estabilidad / Cambio:

Dicha dimensión contiene las subescalas de claridad, control, innovación y comodidad las cuales evalúan cuanta información manejan los colaboradores de la empresa sobre las tareas que deben realizar diariamente, así como el conocimiento acerca de las reglas y planes de trabajo, además de la importancia que se le toma a cambios, nuevas propuestas y métodos o ideas sobre las gestiones, por último, el nivel en el que el medio contribuye a mantener un ambiente agradable y cómodo.

A continuación, una descripción resumida de las diez subescalas:

1. Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

La implicación laboral se mantiene como un elemento que impulsa a la productividad y a la calidad del trabajo que se realiza.

Lodahl y Kejner (1965) aducen a la implicación laboral como el grado en el que una persona se identifica de forma psicológica con su trabajo o la importancia que le asigna para la identidad del individuo.

Así podríamos concluir que la implicación laboral se basa en la serie de procesos que se manifiestan y aumentan el poder de los colaboradores de la empresa y que va de la mano con los intereses y fines de la misma.

2. Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) sostienen que la cohesión en el ámbito organizacional es un indicador de cuanta es la influencia que un grupo ejerce sobre cada uno de los miembros, ya que a mayor cohesión del grupo mayor será el sentimiento de pertenencia al mismo, por lo tanto, es menos probable que se violen las reglas.

3. Apoyo (AP): grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social.

Los empleados que se sientan apoyados por sus pares, superiores y por la misma organización se mostrarán más comprometidos y lograrán un mejor resultado en su trabajo, ya que será un apoyo mutuo.

4. Autonomía (AU): grado que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Hace referencia a la independencia de cada colaborador que se encuentra influenciada por la responsabilidad que mantiene en las decisiones por las que opten

en la elaboración de su trabajo y como éste los conduzca hacia el cumplimiento de objetivos.

5. Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Thompson, I. (2007) argumenta que la organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros y las actividades necesaria, de tal manera que se logren los fines propuestos.

6. Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión del trabajo domina el ambiente laboral.

Consiste en la realización de la gestión bajo una tensión constante que puede ser el hecho de terminar una labor en un tiempo limitado, hacerlo en condiciones no apropiadas, sin indicaciones requeridas, etc.

Es decir, se evalúa la habilidad que se utiliza para el cumplir con el trabajo pese a los agentes estresores que se presenten.

7. Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, en el ambiente de trabajo existe claridad cuando se brinda de manera concreta las funciones y responsabilidades que a cada miembro le corresponde.
8. Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados. Explica que la organización para salvaguardar los objetivos e intereses de la empresa, se basa en la revisión de la gestión de cada miembro del equipo en cuanto a los procedimientos planeados, así también como el nivel de producción y rendimiento.
9. Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Es la apreciación que se tiene acerca de los cambios y nuevas tendencias

que se adoptan en la forma de trabajo, con retos y nuevas áreas de trabajo donde se ha tenido o no ya una experiencia previa, con la colaboración de las ideas del grupo se puede alcanzar la meta que se mantiene en común.

10. Comodidad (CE): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. Que el ambiente de trabajo mantenga dicha cualidad, que contribuya en la cantidad y calidad del trabajo que se realiza, ya que los colaboradores podrían desempeñarse en un ambiente cómodo y seguro para ellos que les permita desenvolverse sin dificultades que impidan potenciar sus conocimientos y gestiones.

A continuación, se muestra un esquema de dicha clasificación:

Relaciones:	Autorrealización:	Estabilidad/Cambio:
- Implicación (IM)	- Autonomía (AU)	- Claridad (CL)
- Cohesión (CO)	- Organización (OR)	- Control (CN)
- Apoyo (AP)	- Presión (PR)	- Innovación (IN)
		- Comodidad (CE)

Litwin y Stinger postulan la existencia nueve dimensiones a evaluar en el clima que se mantiene dentro una empresa u organización, se detallan así:

1. Estructura

Engloba la percepción que mantienen los miembros de la empresa acerca del empleo de las normas, procedimientos, pautas e indicaciones que emplean en su jornada laboral y con las cuales tienen que lidiar durante su proceso de trabajo. Son todas

aquellas medidas que impone la empresa de forma reglamentaria, formalizando así los procedimientos para la ejecución eficaz del trabajo.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentir de cada miembro del equipo de trabajo respecto a su autonomía y libertad, al tomar decisiones para cumplir su trabajo, sintiéndose respaldados por su jefe o personal inmediato superior.

3. Recompensa:

Es la condición en la cual la empresa utiliza más el premio o el reforzamiento frente a un trabajo bien hecho que logran sus colaboradores.

4. Desafío:

Se interesa por evaluar cómo los trabajadores aceptan los retos o nuevas medidas del trabajo que desarrolla la empresa, que promueve la aceptación con riesgos calculados con el fin de lograr de forma segura los objetivos.

5. Relaciones:

Se le denomina así a la impresión que se capta dentro de la empresa acerca del medio en el cual se encuentran trabajando, siendo este agradable y grato, no sólo entre pares sino también con superiores.

6. Cooperación:

Es el sentimiento que pueden sentir los miembros del equipo acerca de la existencia de un espíritu de cooperación entre ellos y sus superiores, dando mayor importancia a la ayuda mutua que se brindan entre ellos

7. Estándares:

Es la percepción de los colaboradores acerca de la importancia que se le brinda al rendimiento de las gestiones que se efectúan en el trabajo sobre la expectativa trazada.

8. Conflictos:

Hace referencia al sentir de los miembros frente al nivel entre los trabajadores y sus superiores, enfrentan de manera alturada sus diferencias, solucionando de manera asertiva los altercados que se presenten en su relación laboral.

9. Identidad:

Es la forma en cómo cada miembro de la organización siente que pertenecen al grupo, la importancia que creen se les da a ellos, así como al trabajo que realizan, considerándose un elemento valioso en el logro de objetivos comunes.

Según Palma (2004) determina cinco factores o dimensiones en función al análisis estadístico y cualitativo del test de clima laboral el cual ella elaboró, son los siguientes:

1) 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. Ítems resaltantes en esta dimensión son:
- Existen oportunidades de progresar en la institución.
- Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

2) 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, no sólo con miras a un beneficio individual Ejemplos de ítems en esta dimensión son:
- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- Las trabajadoras están comprometidas con la organización.

3) 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. Ejemplos de esta dimensión son:
- El supervisor brinda y apoya al colaborador, para superar los obstáculos que se presentan.
- La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.

4) Comunicación

- Impresión y percepción del grado de fluidez, cantidad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta dimensión son:
- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna

5) Condiciones laborales

- Identificación y reconocimiento de cuál es el estado y suministros de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas de la empresa que brinda a sus trabajadores para que cumplan de manera óptima con su trabajo. Ejemplo de ítems en esta dimensión son:
- Existe buena administración de los recursos.
- Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.

2.2.4 Teorías sobre el clima organizacional

1. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

McGregor (1996) se publicó en otra nueva edición su libro "El Lado Humano de las Organizaciones", donde examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Sostiene que la Teoría X está basada en un ser humano ordinario común el cual siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Dicha tendencia humana a evitar el trabajo hace que la mayor parte de las personas tenga que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización y cumplan con las metas establecidas según sus cargos.

El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere evitar cargos o responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Mientras que la Teoría Y afirma que el esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán

responsabilidad sino trataran de obtenerla sin ningún tipo de presión para cumplir con su trabajo.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, concluye que, si en una organización se provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

2. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert

Likert (1965) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, afirma que la reacción estará determinada por la percepción que tengan de las condiciones y ambiente que se les brinda. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima que perciben los trabajadores.

Variables Causales las cuales define como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados a lo largo del tiempo.

Variables Intermedias, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables mantienen gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

Las variables finales surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas anteriormente, las cuales están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

3. Teoría de los Factores de Herzberg

Herzberg (1959) desarrolla su teoría a partir del sistema de Maslow, clasificando dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores: los factores de higiene y los motivadores:

Primero sostiene que los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que son ofrecidas por la institución y que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyendo el salario y otras recompensas, es decir, se basa en condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

Posteriormente menciona que la motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal de cada uno de sus miembros. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía e indiferencia, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los mandos de la organización tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

1. Teoría del cambio según Kurt Lewin

Lewin (1985) considera que para que se exista un cambio de comportamientos se da como el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema, sostuvo que un grupo puede influenciar en el cambio del comportamiento que evidencien sus miembros.

En primer lugar, porque los grupos se encuentran bajo cierto equilibrio o también llamada zona de confort pero éste se puede ver variado si se le agrega cierta presión, además de que el cambio puede darse con facilidad cuando el miembro llega a integrarse en el grupo.

De acuerdo con el autor su modelo consta de tres pasos:

1. Descongelar: es el primer paso del proceso en base al nivel actual en el que se encuentra el comportamiento.

En el caso del cambio organizacional esta fase podría consistir en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese un modo de proceder más participativo (Blake, Mouton, Barnes y Greiner, 1964; Shepard, 1960), o una retro información de datos tomados de un estudio que demostró graves problemas en el proceso gerencial de la organización (Browsers, 1973; Nadier, 1977).

2. Avance: es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo. Esta acción podría ser la estructuración organizacional (Foltz, Harvey y McLaughlin, 1974), el desarrollo de equipo (Beckhard y Lake, 1971), o cualquier número de lo que los profesionales del DO llaman intervenciones.

3. Recongelación: implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea "relativamente seguro contra el cambio" (Lewin, 1958).

Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones conformadores, o distintas formas nuevas, como la colaboración en lugar de la competencia (Davis, 1967; Tannenbaum y Davis, 1969), un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal (Marrow, Bowers y Seashore, 1967; Seashore y Bowers, 1970), o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado (Lawler, 1977).

Lewin sostiene que todo el proceso se logra impulsar a un cambio que luego tendrá la estabilidad correspondiente.

2. Teoría de las necesidades de Mc Clelland

David Mc Clelland en el año 1961, siguiendo los estudios de Abraham Maslow elabora su propia teoría la cual sostiene que la motivación humana abarca tres necesidades básicas, que son:

- a) Necesidad de logro: son los impulsos y deseos por querer obtener el alcance a metas que implican un nivel más elevado de desafío y esfuerzo, aceptando riesgos y experimentando situaciones en ocasiones inciertas, pero con un previo estudio y cálculo.

Las personas que posean esta necesidad trabajaran dirigidas y motivadas a un objetivo claro, solicitando de forma recurrente sugerencias sobre su trabajo y donde se evidencia la proactividad y autonomía.

- b) Necesidad de afiliación: hace referencia al deseo de pertenencia a un determinado grupo social, agradar al entorno y encajar en el entorno, dichas personas prefieren ser lideradas que líderes. Son personas solidarias y en ese rol incluso pueden ser denominadas conformistas.

- c) Necesidad de poder: se trabaja por obtener un comportamiento o cambio en los demás miembros del grupo u organización, se influencia, impacta e incluso controla y dirige al resto.

Las personas con dicha necesidad sienten que deben manejar las situaciones para obtener los que desean, en el ámbito laboral son líderes, pero no siempre éste deseo puede tomarse de manera asertiva.

Las necesidades varían a lo largo del tiempo, así que es un tema personal de aptitudes y actitudes que varían en cada persona y que puede potenciarse en beneficio personal y laboral si son identificados y encaminados.

2.2.5 Niveles del Clima Organizacional

Moos (1981) elabora el cuestionario sobre la percepción del clima organizacional estructurándolo con seis niveles a través de 90 ítems en su versión original, compuesta por tres dimensiones y diez sub escalas. Estos seis niveles son:

1. **Deficitaria:** es el nivel más bajo se puede obtener dentro de la escala de evaluación, la puntuación máxima es de 30 puntos como escala en general y por cada dimensión los puntajes oscilan entre 0 a 6. Evidencia la nulidad de comportamientos o actitudes para la existencia de un clima positivo dentro del ambiente de trabajo.
2. **Mala:** los puntajes de este nivel se mantienen entre 31 y 40 como puntaje general y el puntaje por dimensión va de 5 a 13. Refleja la carencia de ciertos requerimientos mencionados para mantener un clima agradable dentro de la organización.
3. **Promedio:** el puntaje mínimo para alcanzar un nivel promedio de clima organizacional es 41 y como máximo 55. Los puntajes independientes por dimensión van de 10 a 15. Es el nivel adecuado que toda organización debería mantener, se ha logrado conseguir una armonía en el grupo y las labores, aunque hay aspectos por mejorar.
4. **Tiende a buena:** el puntaje oscila entre 56 a 60 en esta escala como nivel general y como nivel por escalas se encuentra entre 15 y 20. En este nivel la tendencia apunta hacia el buen clima.
5. **Buena:** el puntaje es de 65 puntos como escala general y por cada dimensión los puntajes varían entre 19 y 24 como máximo. Es un nivel positivo que logro alcanzarse con esfuerzo de cada miembro y de la organización.

- 6. Excelente:** nivel más alto y con mejores resultados. Sus puntajes están entre 70 y 80 como general y superiores a 24 en cada dimensión.

Tabla 1 . *Estandarización por Dimensiones Test WES*

Puntaje	Relación	Autorrealización	Estabilidad/Cambio	Categoría
70 a 80	25 a +	24 a +	25 a +	Excelente
65	21 a 24	19 a 23	20 a 24	Buena
56 a 60	16 a 20	15 a 18	16 a 19	Tiende a Buena
41 a 55	11 a 15	10 a 14	14 a 15	Promedio
31 a 40	6 a 10	5 a 9	7 a 13	Mala
0 a 30	0 a 5	0 a 4	0 a 6	Deficitaria

Fuente: Test Work Environment Scale (WES)

2.2.6 Funciones

Chiavenato (1992) establece 20 funciones fundamentales dentro de toda organización, las cuales son observables en cada uno de los miembros que la conforman.

- **Desvinculación**

Basado en lograr que grupo que actúa de forma mecánica, es decir, un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza logre comprometerse con la tarea que realiza, así como son sus compañeros.

- **Obstaculización**

Lograr que la sensación de cansancio y agobio que sienten algunos miembros a causa de la rutina y sus deberes y que no permiten que el trabajo que realizan pueda ser sencillo pasen a las sensaciones contrarias, de ayuda.

- **Espíritu**

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten y perciben que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida lo que repercute de forma positiva en su desempeño.

- **Intimidad**

Es el propósito que busca la organización a fin de que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- **Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento y conductas que muestran los mandos de la organización que es caracterizado por ser como esquivo, distante y poco amistoso: lo cual describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- **Énfasis en la producción**

Referido al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión, sensible a la retroalimentación y que busca alcanzar la producción esperada y superar los objetivos establecidos en beneficio de todos sus miembros.

- **Empuje**

Explica el comportamiento administrativo caracterizado por los esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo a los trabajadores. El comportamiento se orienta hacia la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable hacia sus labores.

- **Consideración**

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos de manera equitativa y justa, así mismo hacer algo para ellos en términos humanos.

- **Estructura**

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay dentro del sistema y la percepción de la atmosfera que la institución establece para sus trabajadores en los distintos niveles de jerarquía.

- **Responsabilidad**

El sentir de cada miembro de la organización de ser su propio jefe; no tener que consultar todas sus decisiones ni dudar de sus capacidades cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- **Recompensa**

El sentimiento de deber que tiene la organización por compensar a sus trabajadores por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- **Riesgo**

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización, la inseguridad por realizar alguna acción en el transcurso de un trabajo sin saber cómo serán los resultados, positivos o en contra.

- **Cordialidad**

El sentimiento general de amabilidad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- **Apoyo**

La ayuda o respaldo percibido de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo; sobre todo en las crisis que atraviesan las instituciones.

- **Normas**

La importancia que se le brinda, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo que son establecidas desde la inserción a la institución que hacen del equipo una distinción por el respeto.

- **Conflicto**

El sentimiento o impresión de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; es decir contrariedad de puntos de vista, opiniones o planes, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- **Identidad**

Es la consonancia de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. Es el tipo de afinidad que logra unir por cuestiones en común de miembro a miembro y miembro a equipo.

- **Conflicto e inconsecuencia**

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente y los miembros toman con rechazo provocando tensión en la ejecución de sus labores.

- **Formalización**

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición. Actos de concretar y precisas los funcionamiento y regímenes a seguir

- **Adecuación de la planeación**

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo, es por ello que son amoldados a la situación que atraviesa la empresa y que necesite para salir de manera satisfactoria con resultados óptimos.

2.2.7 Características del Clima Organizacional

Tagiuri Cit. por Brunet (2011) en la tabla 2, presenta las características del tema de la investigación como el conjunto de características de la organización y de la personalidad de las personas que la integren.

El clima organizacional influenciará en cada trabajador no sólo directamente en su trabajo sino en las actitudes que pueda adoptar, que perjudican el alcanzar las metas y la producción planificada, así mismo perjudica a la contribución de cada trabajador a su área.

Si se toman en consideración que éste tema influye en el éxito de la empresa se hará necesaria la intervención y análisis de la organización para poder salvaguardar los intereses compartidos.

Tabla 2 *Características del concepto de clima organizacional*

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de formar permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Tagiuri, traducción libre

2.2.8 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional

Los principales resultados que se esperan pueden obtener luego de ejecutar una investigación sobre el clima laboral que mantiene una empresa u organización arrojarán son sobre los siguientes puntos:

- a) **Retroalimentación:** hace referencia a la actualización de datos e información sobre una mismo, pares, grupo y la dinámica o forma de trabajo que se mantiene dentro de la empresa, dicha información no era tomada en cuenta previamente, de ésta forma puede conducir a un cambio si la retroalimentación no es tomada como una amenaza

por el miembro del equipo. Se puede notar su intervención en consultorías de procesos, supervisiones de gestión, orientación y consejería, así como en las capacitaciones que se brinda.

b) Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: por lo general las personas modifican su conducta, actitudes, valores y pensamientos cuando logran percatarse que ello es algo favorable para ellos, ya que impacta de manera positiva en su vida ajustándose a cambios en nuevos reglamentos o parámetros que se disponen dentro de su lugar de trabajo.)

c) Incremento en la interacción y la comunicación: a medida que la interacción y contacto se acrecienta dentro de un grupo hace probable el poder efectuar cambios de actitudes y conducta, se relaciona que a mayor relación entre los miembros más alta sería la probabilidad de desarrollar sentimientos positivos. Para Murphy las personas que se mantienen aisladas pueden desarrollar una conducta “autista”.

La regla o fin de este mecanismo es lograr que las personas interactúen en nuevas formas que sean constructivas y de las cuales se obtengan resultados positivos.

d) Confrontación: el concepto indica sacar a relucir las diferencias y abordarlas en cuanto a las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con las cuales se han mantenido dificultades para así eliminarlas y lograr una relación efectiva entre los miembros, ya que interfieren en el crecimiento y el aprendizaje. La confrontación es indispensable para la resolución de conflictos y la conciliación.

e) Educación: dicha actividad se diseña para mejorar los siguientes indicadores:

- El conocimiento y los conceptos
- Las creencias y las actitudes anticuadas
- Las habilidades

- La educación en los puntos mencionados se encuentra dirigida hacia el logro del éxito y cumplimiento de las tareas, mantener relaciones cordiales y estables, así como el control de posibles cambios.
- f) Participación: con esta actividad se busca incluir a más miembros del equipo en diferentes áreas y tareas que van desde la resolución de problemas hasta la innovación de ideas.
- g) Responsabilidad creciente: se clarifica las responsabilidades de cada uno de los intervinientes en la gestión de trabajo, las cuales serán supervisadas para mejorar el desempeño.
- h) Energía y optimismo crecientes: dicho propiamente para todas las actividades que proporcionan energía y motivan hacia nuevos horizontes, con deseos de alcanzar calidad en las labores y éxito en las metas trazadas.

2.2.9 Consecuencias del clima organizacional

Según el clima que mantenga cada empresa se obtienen consecuencias y/o resultados, explicados a continuación:

- a) Consecuencias positivas: si las consecuencias son positivas se obtienen beneficios para la organización y sus miembros, podemos mencionar:
- Satisfacción general de los trabajadores
 - Comunicación eficaz
 - Actitudes positivas
 - Temprana detección de necesidades (capacitación, cambio, etc.)
- b) Consecuencias negativas: si se obtienen resultados negativos en las gestiones podemos obtener:
- Ausentismo

- Alta rotación
- Quejas
- Baja calidad en las labores
- Interrupciones en el proceso de trabajo
- Relaciones interpersonales conflictivas

2.3 Definición de términos básicos

- **Clima laboral**

Lugar o medio en el cual se desarrolla un trabajo cotidiano, su calidad influye directamente en los resultados de la empresa y en las relaciones que mantienen los trabajadores entre sí.

- Relaciones

Vínculo que mantienen dos o más personas con un interés en común, en éste caso las relaciones laborales abarcan temas de índole profesional con la búsqueda de resultados en conjunto.

- Autorrealización

Es el logro de un objetivo al cual se ha aspirado de forma mediante esfuerzo propio, el cual causa satisfacción personal.

- Estabilidad

Permanencia de alguna característica a través del tiempo, sin ninguna alteración o cambio a pesar de verse influenciada por agentes externos.

- Cambio

Denota transformación de un estado o posición a otra, por diferentes motivos puede verse variada a su estado natural o normal.

- Conflicto

Situación en la que dos o más personas sostiene intereses opuestos el cual crea una confrontación con acciones y /o actitudes negativas.

- Trabajo

Conjunto de actividades que se realizan con el objetivo de alcanzar una meta y cubrir las necesidades de cualquier índole.

- Actitudes

Posturas y comportamientos en particular que mantiene una persona en determinadas situaciones y circunstancias.

- Rotación

Alternancia de personas en un trabajo o una función.

- Evaluación

Valoración de conocimientos, actitudes, y rendimiento que posee una persona o servicio.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación de hipótesis principal y derivada

3.1.1. Hipótesis principal

Existe un clima organizacional bueno dentro de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.

3.1.2. Hipótesis derivadas

Ha1: El clima organizacional en la dimensión relaciones entre los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, es bueno.

Ha2: El clima organizacional en la dimensión autorrealización de los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, es bueno.

Ha3: El clima organizacional en la dimensión estabilidad/cambio en la empresa multinacional ADIDAS sedes Lima, Perú 2018, es bueno.

Ha4: Existen diferencias en la percepción del clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sexo.

Ha5: Existen diferencias en la percepción del clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sedes.

3.2. Variables, definición conceptual y operacional

Clima organizacional

Definición conceptual: el clima organizacional es el ambiente psicológico que rodea el entorno laboral de una empresa u organización, la calidad o el nivel de dicho clima se encuentra basado en la percepción de los propios colaboradores influyendo directamente en su desempeño él, de forma positiva o negativa y que puede identificarse a través de sus actitudes, la manera en la que se relacionan entre sí y sus logros.

Definición operacional: el clima organizacional es una variable cualitativa, que se mide a través de la Escala de Percepción del Clima Laboral (WES) elaborado por Moss y adaptado en México y Colombia por García-Saisó y Ortega-Andeane (2014) respectivamente.

Tabla 3 *Operacionalización de la variable*

VARIABLE	DIMENSIONES	CATEGORÍA	ITEMS
Clima Organizacional	Relaciones Implicación (IM) Cohesión (CO) Apoyo (AP)	Excelente Buena	1,2,3 y 4 5,6,7 y 8 9,10,11 y 12
	Autorrealización Autonomía (AU) Organización (OR) Presión (PR)	Tiende a buena Promedio	13,14,15 y 16 17,18 y 19 20,21 y 22
	Estabilidad / Cambio Claridad (CL) Control (CN) Innovación (IN) Comodidad (CE)	Mala Deficitaria	23,24,25 y 26 27,28,29 y 30 31,32 y 33 34,35,36,37,38,39 y 40

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

La investigación efectuada corresponde al método cuantitativo, porque se aplican encuestas y se procesan datos en forma masiva y se analiza mediante técnicas matemáticas y estadísticas (Hernández, Baptista y Fernández, 2010). En cuanto al nivel es una investigación descriptiva, porque se describen las características, propiedades o relaciones de la variable en estudio; asimismo es de un diseño no experimental, de campo, debido a que no se controlan ni se manipula la variable, más bien se toman los datos en la organización mediante la percepción de los trabajadores seleccionados como parte de la muestra poblacional.

Según Kerlinger (1979) “la investigación no experimental, transversal y ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables, o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones.”

4.2 Diseño muestral

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "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"

Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que para el investigador (Seliz et al., 1980), la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población de la compañía se encuentra compuesta por 22 tiendas en total, las cuales se encuentran divididas según sectores de venta, que son las tiendas Store o Concep, las tiendas exclusivas para infantes y niños denominadas tiendas Kids, las tiendas de estilo casual llamadas tiendas Originals y las tiendas de descuento denominadas Outlets en las cuales realizaremos el estudio.

La muestra poblacional estará conformada por 6 tiendas en el rubro outlets la empresa ADIDAS PERÚ S.A en Lima y Callao, sumando un total de 91 trabajadores de forma intencional considerado por la investigadora, con el fin de obtener respuestas de los miembros del sistema en las zonas con mayor alcance de ventas, de esta manera contar con cada uno de los involucrados en dicho sistema.

4.3 Técnicas de recolección de datos

Técnicas

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta ya que a la población se le administró un cuestionario para obtener la información requerida para la investigación.

La encuesta es definida como un conjunto o cúmulo de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre temas determinados o relevantes para una población, por medio de contacto directo indirecto con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada. (Zapata, 2005)

Instrumentos

Escala de Percepción del Clima Laboral- Adaptada del Work Environment Scale (WES)

Construido por Moos (2008). El cuestionario consta de 90 ítems con diseño de técnica tipo Likert, con cinco posibles respuestas graduales (5: totalmente de acuerdo;4: de acuerdo ;3: indeciso ,2: desacuerdo :1: totalmente desacuerdo) con un total de 200 puntos para la escala total.

El objetivo es evaluar las tres dimensiones del clima laboral dadas por el autor: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio. Administrada de manera individual o colectiva y aplicada en trabajadores con dependencia laboral. El tiempo de duración es de aproximadamente entre 15 y 30 minutos. Dispone de adecuados indicadores de validez y confiabilidad. Tiene como significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico, con relación a sus diez sub escalas como implicación, cohesión, soporte y supervisión, autonomía y desarrollo, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad y seguridad.

Confiabilidad: Se ha aplicado el procedimiento del Test-Retest con un mes de intervalo en la Escala de Clima Social Laboral (WES) los coeficientes de correlación se detallan a continuación: IM 0.83, CO 0.71, AP 0.82, AU 0.77, OR 0.73, PR 0.76, CL 0.69, CN 0.79, IN 0.75, CF 0.78. A partir del Análisis de Consistencia Interna (Kuder y Richardson), los índices obtenidos para la Escalas fueron: WES IM 0.84, CO 0.69, AP 0.77,

AU 0.73, OR 0.76, PR 0.80, CL 0.79, CN 0.76, IN 0.86, CF 0.81. CIES IM 0.72, AY 0.62, EX 0.56, AU 0.68, RE 0.70, PE 0.54, OR 0.72, CL 0.62, CN 0.65.

Validez: “Una de las características interesantes de una prueba es su capacidad para discriminar entre grupo de sujetos que se diferencian en otra u otras variables (por ejemplo, en el sexo, la edad o el nivel intelectual), es decir, se supone que grupo de sujetos con diferente dotación o atributo en esta variable externa obtendrán distintos promedios en la prueba si dicha variable externa es influyente en el constructo medido por la prueba.” (Moos, Moos y Trickett, 1989)

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Los datos obtenidos fueron sometidos a un análisis por medio de diversos criterios estadísticos mediante las puntuaciones de forma directa, empleando el programa Microsoft Excel 2010.

4.5 Aspectos éticos

Desde el punto de vista ético la investigación se sustenta en la transparencia que evidencia la investigadora a través de la recolección de datos. Asimismo, se respeta la individualidad de los componentes de la muestra poblacional, considerando el derecho a su privacidad.

Antes de la aceptación para realizar dicha investigación se consideró conveniente la comunicación con los responsables de la organización empresarial para obtener el permiso respectivo, aspecto sumamente importante que permite poner siempre de manifiesto la asertividad permitiendo respetar el derecho del ser humano.

Se reserva el anonimato de los evaluados ya que puede excederse y no respetar su individualidad, aspecto axiológico que siempre pondrá de manifiesto la investigadora.

Finalmente, los resultados obtenidos tendrán la imparcialidad y sensibilidad porque se considera que los aspectos afectivos, quedan de lado para demostrar la transparencia y por tanto, la validez de la investigación.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis del clima organizacional en la empresa multinacional Adidas

5.1.1. Resultados y estadísticos descriptivos

La muestra estuvo conformada por 91 trabajadores distribuidos en diferentes tiendas de Lima metropolitana y la provincia constitucional del Callao, los estadísticos descriptivos se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4 *Estadísticos descriptivos de la muestra de investigación*

Estadístico	Valores
Muestra	91
Varianza	41,6
Desviación estándar	6,5
Rango (Min-Max)	34 – 66
Media	46,9
Mediana	46
Moda	46

De acuerdo con lo observado en la Tabla 4, respecto a los estadísticos de dispersión se halló que existe una varianza de 41,6 lo cual es de nivel regular y se halló una desviación estándar es de 6,5 que no es muy dispersa, el rango de puntuaciones obtenidas va desde 34 que sería un clima organizacional malo, hasta 66 que sería un clima organizacional excelente. La media de la muestra es de 46 y la medición que más se repite, la moda es 46, ambos estadísticos se ubican en el nivel promedio del clima organizacional.

De acuerdo con los datos recopilados se halló los siguientes resultados:

Tabla 5 *Clima Organizacional global en la empresa multinacional Adidas*

Nivel	Personas	%
Excelente	0	0
Buena +	4	4
Buena -	3	3
Promedio	69	76
Malo	15	16
Total	91	100

En la Tabla 5, se observa que de los 91 trabajadores encuestados el 76 % (69) consideran que el clima organizacional se halla en un nivel promedio, luego un 16% (15) lo percibe como malo, continúa un grupo menor del 3% (3) que lo percibe como bueno (-) y un 4% (4), que lo percibe como bueno (+), ningún trabajador lo considera como excelente.

Según los datos mostrados se interpreta que la mayoría de los trabajadores perciben un clima laboral regular y otro grupo importante lo considera malo, lo cual revela que existe cierta insatisfacción y malestar en los trabajadores respecto a las políticas empresariales, con el sistema de trabajo, con las escalas remunerativas o con las relaciones entre los propios trabajadores. El clima organizacional es el resultado de muchas variables internas y externas

de la empresa, por ello resulta interesante conocer cuáles son los factores que inciden negativamente.

Tabla 6 *Clima organizacional en la dimensión Relaciones*

Nivel	Personas	%
Excelente	0	0
Buena +	0	0
Buena -	8	9
Promedio	57	63
Malo	26	29
Total	91	100

En la Tabla 6, se observa que ningún trabajador calificó a esta dimensión en la categoría Excelente o Buena (+) que son los niveles más altos, por otra parte, se observa que el 9% (8) de trabajadores lo califica en el nivel bueno (-), luego un grupo mayoritario que es el 63% (57) lo ubican en la categoría promedio; y, por último, un grupo importante del 29% (26) califica el clima en el nivel malo. Estos datos revelan que en la dimensión relaciones existe diferencias e inconvenientes entre el personal, esto se debe a que las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización no son las más adecuadas y también porque prevalecen estilos de liderazgo autoritarios entre los jefes de tienda y supervisores, quienes priorizan su interés en los resultados de las ventas, más que en la situación de los trabajadores, lo cual fomenta competencia, rivalidad por las ventas y sobre todo por las comisiones.

Tabla 7 *Clima organizacional en la dimensión Autorrealización*

Nivel	Personas	%
Excelente	1	1
Buena +	10	11
Buena -	48	53
Promedio	32	35
Malo	0	0
Total	91	100

En la Tabla 7 se muestra, que en la dimensión autorrealización la mayoría de los colaboradores 53% (48) consideran el clima como bueno (-), luego otro grupo importante de trabajadores 35% (32) considera que corresponde a la categoría promedio; un grupo menor 11% (10) califica esta dimensión como buena (+). Finalmente, el 1% (1) de los evaluados considera el clima en el nivel excelente. Según estos datos, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores se sienten algo satisfechos con su autorrealización personal, vale decir que encuentran oportunidades de crecimiento personal y laboral, debido a que de acuerdo a las ventas logradas, tienen la oportunidad de mejorar sus ingresos y también lograr ascensos así como rotación a otras tiendas.

Tabla 8 *Clima organizacional en la dimensión Estabilidad – Cambio*

Nivel	Personas	%
Excelente	4	4
Buena +	34	37
Buena -	46	51
Promedio	6	7
Malo	1	1

Total	91	100
-------	----	-----

Conforme a los datos mostrados en la Tabla 8, en la dimensión Estabilidad-Cambio, la mayoría de los trabajadores, 51% (46) considera que el nivel es bueno (-), luego otro grupo importante 37% (34) lo califica como bueno (+), también en el mismo sentido el 4% (4) considera en el nivel excelente, por otra parte, un grupo menor, 6% (7), lo califica en el nivel promedio y sólo el 1% (1) lo considera en el nivel malo. De acuerdo a los datos mostrados, se infiere que la mayoría de los trabajadores considera que existe cierta estabilidad y comodidad para laborar en la organización, que los cambios no son frecuentes y que las funciones se encuentran bien diseñadas y establecidas, lo cual permite ejercerlas con facilidad y sin mayores cambios ni dificultades.

Para establecer si existe diferencias en el nivel del clima de cada una de las dimensiones, se obtuvo las medias de cada una de ellas, las mismas que se presentan a continuación:

Tabla 9 *Medias de las dimensiones del clima organizacional*

Dimensiones	Media	Nivel
Relaciones	12	Promedio
Autorrealización	15,7	Promedio
Estabilidad/Cambio	19,3	Buena -
Total	46,9	Promedio

En la Tabla 9 se observa que el clima organizacional de cada dimensión se ubica en diferentes niveles. Las dimensiones relaciones y autorrealización obtienen una media de 12 y 15,7, respectivamente y ambas se ubican en el nivel promedio, mientras que la dimensión Estabilidad-Cambio logra una media de 19,3 que corresponden al nivel bueno (-).

5.1.2. Análisis comparativo del clima organizacional por sexo y sedes de trabajo

a. Clima organizacional según el sexo de los trabajadores

Tabla 10 *Clima organizacional por Sexo*

Nivel	Hombres		Mujeres	
	Personas	%	Personas	%
Excelente	0	0	0	0
Buena +	2	3	0	0
Buena -	3	5	2	8
Promedio	48	74	21	81
Malo	12	18	3	12
Total	65	100	26	100

En la Tabla 10, se muestra la percepción del clima organizacional en los hombres y en las mujeres. De acuerdo a los datos mostrados, las mujeres 81% (21) tienen una percepción ligeramente mejor que los varones 74% (48) sobre el clima organizacional aun cuando ambos sexos los consideran solo de nivel promedio; sin embargo, ninguna mujer califica el clima organizacional en el nivel bueno (+) o excelente mientras que un grupo pequeño de hombres 3% (2) califican el clima organizacional en los niveles bueno (+) y 5% (3) en nivel bueno (-).

Finalmente, el 18% (12 varones) y el 12% (3 mujeres) lo ubica el clima organizacional en el nivel malo. De acuerdo a estos datos, el clima organizacional tanto en hombres como mujeres es percibido como de nivel promedio con una leve tendencia hacia malo.

Asimismo, para comparar la percepción de ambos sexos se calculó la media percibida por ambos grupos los cuales se muestran a continuación:

Tabla 11 *Medias de clima organizacional según sexo*

Sexo	Cantidad	Media	Nivel
Hombres	65	45.9	Promedio
Mujeres	26	47.8	Promedio

En la Tabla 11, la media es de 45.9 y 47.8 para varones y mujeres, si bien se observa una leve diferencia en cuanto a la percepción del clima organizacional entre hombres y mujeres, esta no es significativa, porque ambos se ubican en el nivel promedio.

b. Clima organizacional en las tiendas de la empresa en Lima

Tabla 12 *Clima organizacional por tiendas*

Sedes/Nivel	Malo		Promedio		Buena -		Buena +		Excelente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
San Borja	4	25	11	69	1	6	0	0	0	0	16	100
Callao	4	22	14	78	0	0	0	0	0	0	18	100
Carmen la Legua	2	18	9	82	0	0	0	0	0	0	11	100
Breña	5	31	10	63	1	6	0	0	0	0	16	100
Lima	0	0	13	93	1	7	0	0	0	0	14	100
Lurín	0	0	12	75	0	0	4	25	0	0	16	100

Se muestra en la Tabla 12, que el clima organizacional en las 6 tiendas de la ciudad de Lima, prevalece el nivel promedio en este orden en Lima 93% (13), en Carmen de la Legua 82% (9), en Callao 78% (14), en Lurín 75% (12), en San Borja 69% (11) y en Breña 63% (10) de los trabajadores; luego siguen en el nivel malo, lo califican en la sede de Breña con 31% (5), en San Borja con 25% (4), en Callao 22% (4) y Carmen de la Legua con 18% (2). Asimismo en San Borja, Breña y Lima sólo un trabajador de cada sede que equivale al 6% y 7%, ha calificado el clima organizacional en el nivel bueno (-) en las otras como

Callao, Carmen de la Legua y Lurín, nadie ha considerado ese nivel, luego en la sede de Lurín 4% (4) calificaron que existe un clima organizacional bueno (+), en las cinco sedes restantes ningún trabajador ha considerado el clima organizacional en este nivel; asimismo, en ninguna de las sedes los trabajadores han considerado un clima organizacional de nivel excelente. De acuerdo con los datos en todas las sedes prevalece el clima organizacional de nivel promedio con tendencia hacia malo.

Asimismo, para conocer la percepción del clima en las diversas tiendas se calculó la media percibida por cada una de ellas, los cuales se muestran a continuación.

Tabla 13 *Medias de clima organizacional según tiendas*

Tienda	Cantidad	Media	Nivel
San Borja	16	44.9	Promedio
Callao	18	44.5	Promedio
Carmen de la Legua	11	45.1	Promedio
Breña	16	44.4	Promedio
Lima	14	48.6	Promedio
Lurín	16	53.9	Promedio

De acuerdo a la Tabla 13 se observa mínimas diferencias en las medias relativas a la percepción del clima organizacional entre las tiendas, y estas no son significativas, porque todas se ubican en el nivel Promedio, aunque en las sedes de Lurín y Lima el promedio es ligeramente más elevado respecto a las otras que son casi similares.

5.2. Comprobación de hipótesis

HP: Existe un clima organizacional bueno, dentro de la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

HO: No existe un clima organizacional bueno dentro de la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018

Comprobación de la hipótesis

De acuerdo a lo observado en la Tabla 5, el clima organizacional que prevalece en la empresa multinacional Adidas, es promedio (76%) y en malo (16%). Asimismo, la media del clima organizacional en la empresa multinacional Adidas, es del 46.9, que se ubica en el nivel promedio; se concluye que el clima no es bueno, por tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 1

Ha1: Existe un buen clima organizacional en la dimensión relaciones entre los trabajadores de la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Ho: No existe un buen clima organizacional en la dimensión Relaciones entre los trabajadores de la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Comprobación de las hipótesis

De acuerdo con lo observado en la Tabla 6, el clima organizacional en la dimensión relaciones el 63% lo considera en el nivel promedio, en el nivel malo el 29% y en el Bueno (-) el 9%; asimismo en la Tabla 6, se observa que la media que se obtiene es 12, que lo ubica en el nivel promedio; se concluye que el nivel del clima organizacional en esta dimensión no es bueno; por tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

Hipótesis específica 2

Ha2. Existe un buen clima organizacional en la dimensión autorrealización de los trabajadores en la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Ho. No existe un buen clima organizacional en la dimensión autorrealización de los trabajadores en la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Comprobación de las hipótesis

De acuerdo a lo observado en la Tabla 7 se aprecia que el clima organizacional en la dimensión autorrealización es percibido por la mayoría 53% en bueno (-), 35% en el Promedio y sólo el 11% lo considera como bueno (+), asimismo en la Tabla 6, la media de esta dimensión es de 15.7, que lo ubica en el nivel promedio; se concluye que el clima organizacional en esta dimensión no es bueno, por tanto se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3

Ha3. Existe un buen clima organizacional en la dimensión estabilidad de los trabajadores en la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Ho. No existe un buen clima organizacional en la dimensión estabilidad de los trabajadores en la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Comprobación de las hipótesis

En la Tabla 8 se puede observar que el clima organizacional en la dimensión Estabilidad – Cambio es percibido por la mayoría 51% de los trabajadores en el nivel bueno (-), el 37% lo considera en el bueno (+) y el 7% en el promedio. Asimismo, en la Tabla 9 la media que obtiene esta dimensión es de 19.3 que lo ubica en el bueno (-), por tanto, se concluye que hay buen clima organizacional en esta dimensión, aceptándose la hipótesis alternativa y a rechazándose la hipótesis nula.

Hipótesis específica 4

Ha4. Existen diferencias significativas en el clima organizacional según la variable sexo entre los trabajadores de la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Ho. No existen diferencias significativas en el clima organizacional según la variable sexo entre los trabajadores de la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Comprobación de las hipótesis

En la Tabla 10 se observa que el 74% de varones y el 81% de mujeres considera el clima organizacional en el nivel promedio, luego el 18% de hombres y el 12% de mujeres, consideran el clima en el Malo; asimismo en la Tabla 11, las medias que logran los grupos es de 45,9 en los hombres y una media de 47,8 en las mujeres, ambos se ubican en el promedio; por lo que se puede afirmar que no hay diferencias significativas en la percepción del clima organizacional en ambos sexos; por lo que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 5

Ha5. Existen diferencias significativas en el clima organizacional en las tiendas de Lima, de la empresa multinacional Adidas Sedes Lima, Perú 2018.

Ho. No existen diferencias significativas en el clima organizacional en las tiendas de Lima, de la empresa multinacional Adidas Sede Lima Perú 2018.

Comprobación de las hipótesis

En la Tabla 12 se puede observar que el clima organizacional para la mayoría de los trabajadores de las diferentes tiendas se halla en el nivel promedio, y para un grupo menor se halla en el malo; en la Tabla13 las medias que obtienen las diferentes tiendas muestran ligeras diferencias en cuanto a los promedios, siendo casi similares

las tiendas de San Borja, Callao, Breña y Carmen de la Legua. Una media un tanto más elevada se presenta en las tiendas de Lima y Lurín; sin embargo, pese a esas diferencias, todas se hallan en el nivel promedio, por tanto se puede afirmar que no hay diferencias significativas en la percepción del clima organizacional en las diferentes tiendas de Lima. Por lo que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

5.3 Discusión de resultados

El clima organizacional en la Empresa Multinacional Adidas Perú se ubica en el nivel promedio; sin embargo, analizando el promedio de percepción en la última dimensión, estabilidad/cambio es la única que se ubica en el nivel bueno, lo que conlleva a analizar cuáles son las posibles causas del resultado general y el porqué de las diferencias entre una y otra dimensión. Los resultados de la investigación son similares a los resultados hallados en la investigación de Rivera (2012) quien evalúa un sector similar con características en común, en dicha investigación la percepción del clima en sus dimensiones era similares al clima organizacional global, es decir mantenían un clima adecuado dentro de la organización.

En el análisis específico de cada una de las dimensiones, se encontró lo siguiente:

La dimensión Relaciones está compuesta por tres indicadores: implicación, cohesión y apoyo. En el indicador implicación se evidencia que existe un significativo compromiso entre la mayoría de los trabajadores que laboran dentro de las diferentes sedes, pero la variación de puestos y por tanto, la diferencia en las remuneraciones entre los trabajadores del área de ventas y de almacén, existen diferencias, ya que en ventas perciben una remuneración basada en las comisiones de las ventas mensuales y el área de almacén que percibe un sueldo mínimo y con un horario de jornada completa, lo cual deja como resultado

que un grupo de ellos no se sientan identificado y se encuentre poco satisfecho en la empresa. Respecto al indicador, cohesión, los trabajadores consideran que existe poca unión entre ellos, en el área de ventas los sueldos se ven influenciados por el resultado individual y el grupal lo cual hace que se vean más comprometidos por las ventas y logro de objetivos en conjunto, pero en almacén no es así, por tanto, entre ambas áreas hay poca unión.

Respecto al indicador apoyo, también se evidencia que hay poca participación entre los compañeros de trabajo para ayudar a los otros, las acciones como recepción y traslado de la mercadería que corresponde al área de almacén son apoyadas por ventas en fechas de alta demanda, pero no lo consideran dentro de sus funciones. En las investigaciones realizadas por Marín y Rodríguez (2010) hacen referencia a la orientación gestáltica dentro de la evaluación del clima organizacional, afirmando que el todo es mayor que la suma de sus partes y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismo y la escuela Funcionalista refiere que el clima organizacional consiste en la observación que el comportamiento de los individuos depende de su ambiente, al tiempo que las diferencias entre los individuos tendrían un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio, por ello el clima organizacional en esta dimensión es percibido como de nivel promedio con tendencia a malo.

La dimensión autorrealización, posee tres indicadores, autonomía, organización y presión. En cuanto al indicador autonomía, se observa que los trabajadores tienen un adecuado grado de autonomía al momento de efectuar sus labores, porque tienen claro conocimiento de los procesos de la gestión de venta, de despacho, de recepción de mercadería, de caja entre otras funciones; los cuales se ven reforzados constantemente y de manera programada con capacitaciones con temas de nuevos procesos o actualización de información a través de una reunión mensual con todo el personal de cada sede, las cuales se caracterizan por ser dinámicas, de contenido comprensible y cuenta con la aceptación y

participación de todos los miembros del equipo. Respecto al indicador organización, existe el manual de organización y funciones y la guía de procedimientos en los que se explican las funciones del personal durante su jornada de trabajo, por otro lado, se ahonda en información sobre reglas de convivencia, en sanciones que ameritan una conducta negativa con sus pares o clientes. Asimismo, se explica el sistema de ascenso o de carrera y la promoción a otros cargos; así como las oportunidades que se brinda al personal que ya labora para la organización para postular a puestos de mayor jerarquía que están vacantes lo que permite es ascender e incursionar en el área de ventas y atención al público, lo cual suma satisfacción en la dimensión autorrealización. Con relación al indicador presión, los trabajadores no muestran la percepción de alta presión por parte de la organización porque se les permite gestionar sus labores con independencia y manejo propio; es decir, se basa en un trabajo espontáneo, cabe recordar que el personal a cargo es decir los store manager y/o asistentes de tienda no cuentan necesariamente con formación en manejo de personal, en la mayoría de los casos son personas que fueron ascendidos de sus cargos por buenos resultados en el tema de productividad con lo cual se corren riesgo que puedan afectar la gestión y el trabajo en equipo .

Al recoger los datos se pudo verificar que existe un incremento de presión en fechas de alta demanda como fin de mes cuando existe mayor afluencia de clientes y se tiene tiempo límite para obtener comisiones. Estos aspectos permiten concluir que en esta dimensión el clima organizacional es de nivel Bueno (-) con leve sesgo a nivel Promedio. Los resultados que se muestran en la dimensión autorrealización, coinciden respecto a la investigación efectuada Alcalá (2011), quien obtuvo un resultado similar al presente, asimismo Arias (2005) sostiene que en la dimensión autorrealización influye el estilo de liderazgo y las oportunidades que ofrece la empresa para el desarrollo de las personas.

La dimensión estabilidad/cambio se encuentra compuesta por los indicadores claridad, control, innovación y comodidad. Referente al indicador claridad, la empresa cuenta con un manual de organización y de procedimientos en la ejecución de ventas, pero la mayor parte de los colaboradores no conocen el reglamento interno de trabajo porque no reciben inducción sobre ello antes de ingresar a laborar; por otra parte, los líderes de cada sede no cuentan con capacitación apropiada para el manejo y trato al personal lo que conlleva a dificultades en la resolución de problemas entre sus miembros. En lo que concierne al indicador control, los store manager ejercen su labor con orientación hacia los resultados de ventas lo cual es su mayor interés, ejercen presión y control cuando las ventas bajan y cuanto se eleva las ventas, el control y la presión bajan.

Respecto al indicador innovación, la empresa se encuentra estrechamente ligada hacia a la innovación y al cambio como parte de su valores y características, primero sus productos tienen que ser innovados permanentemente, así mismo, el Merchandising de cada tienda varía cada quince días, del mismo modo el cambio de presentación en los uniformes de los colaboradores varía frecuentemente. En conclusión, la empresa y sus equipos se mantienen en una constante apertura al cambio lo cual favorece la creación de un clima favorable.

Finalmente, en cuanto al confort y la comodidad los trabajadores expresaron que carecen de un lugar o espacio para su descanso, para tomar su refrigerio, se cuenta con espacios improvisados del almacén para los refrigerios, que es relativamente incómodo aún cuando dispone de refrigerador y microondas. Por otra parte, los almacenes de las tiendas outlet no guardan un alineamiento ya que hay exceso de mercadería mal colocadas inclusive en los pasadizos, lo cual va en contra de las indicaciones de seguridad. Mientras que en zonas de ventas existen espacios adecuados para que tanto los consumidores y el personal puedan desplazarse con normalidad, así como mobiliario requerido, buena iluminación, ventilación

y limpieza. Los resultados generales hallados en esta dimensión permiten concluir que la percepción del clima organizacional es de nivel Bueno (-) con tendencia a Bueno (+) lo que revela que los trabajadores se encuentran ligeramente satisfechos con la estabilidad y los cambios que se practican en la empresa.

En cuanto a la percepción del clima organizacional por sexo, en los hombres existe una percepción del clima organizacional levemente más baja respecto a la percepción del clima organizacional de las mujeres, pero en cuanto al nivel ambos se ubican en el nivel Promedio.

Respecto a la percepción del clima organizacional de los trabajadores en las diferentes tiendas, los que laboran en las tiendas de Lurín lo perciben en el nivel promedio con una media más elevada, seguido de los trabajadores de Lima que también lo perciben como de nivel Promedio con una media levemente más alta, mientras que los trabajadores de las otras tiendas también lo perciben como de nivel Promedio.

5.4 Conclusiones y recomendaciones

5.4.1 Conclusiones

- El clima organizacional de la empresa multinacional Adidas de forma general es percibido por la mayoría de los colaboradores dentro del nivel promedio de la escala, resultado que se mantiene en las dimensiones relaciones y autorrealización mientras que la dimensión estabilidad/cambio alcanza el nivel bueno (-). De acuerdo a estos datos no se comprobó la hipótesis de que el clima organizacional era bueno.
- En cuanto a la percepción del clima organizacional según cada dimensión, en la dimensión que corresponde a relaciones el clima es percibido en el nivel Promedio con tendencia al nivel Malo, lo que indica que las relaciones entre los integrantes de las tiendas no es la adecuada, en la dimensión Autorrealización, el clima organizacional es percibido en el nivel

bueno (-) con tendencia a Promedio, lo que señala que hay posibilidades de autorrealización personal y laboral en la empresa, finalmente en la dimensión estabilidad - Cambio, los trabajadores lo perciben en el nivel bueno (-) con tendencia a bueno (+), lo que revela que se encuentran con la estabilidad del sistema de trabajo y las innovaciones que se desarrollan. En resumen, la dimensión relaciones es percibida como deficiente y las dimensiones autorrealización y estabilidad- cambio son percibidos como apropiado e idóneo respectivamente. Se concluye que hay leves diferencias en la percepción del clima en cada una de las dimensiones.

- En lo que concierne a la percepción del clima organizacional entre el género de los colaboradores, en ambos casos se estima que el clima organizacional se halla en el nivel promedio, por consiguiente, no existen diferencias significativas en la percepción de los trabajadores masculinos ni femeninos.

- En cuanto a la percepción del clima organizacional en las tiendas evaluadas lo perciben en el nivel Promedio; sin embargo, en las medias se observan ligeras diferencias, resaltando la tienda de Lurín, seguida de Lima, donde se observa mejor nivel de percepción dentro del nivel promedio.

- La investigación y evaluación del clima organizacional de la empresa Adidas fue muy importante desde el punto de vista aplicativo ya que proporcionó datos confiables y válidos del clima existente en la organización y sirvió para formular recomendaciones a la gerencia de personal, para que puedan adoptar e implementar medidas que logren mejorar dicha situación en busca de una mejora para los trabajadores de la empresa.

5.4.2 Recomendaciones

Se recomienda ejecutar o desarrollar investigaciones similares, enfatizando sobre otros aspectos que afectan el clima organizacional y su vinculación con otras variables con las que tiene relación tales como; productividad, desempeño laboral, satisfacción laboral, cultura organizacional y/o estilos de liderazgo, para conocer su nivel de relación o influencia; y, de esa manera, ampliar o profundizar los conocimientos con los que actualmente se cuentan.

Desde el punto de vista práctico y aplicativo, es recomendable efectuar periódicamente una medición del clima organizacional ya sea semestral o anualmente con la finalidad de conocer la situación y evolución en base a ello mejorar las políticas de bienestar, de remuneraciones, de ascensos y promociones dentro de la empresa con el fin de mantener un clima organizacional saludable en la empresa.

Asimismo, se recomienda a la gerencia de personal de la empresa para que mejore la dimensión relaciones, que tiene una percepción promedio con tendencia a malo, mediante reuniones de camaradería con el personal de manera mensual, se realicen talleres de capacitación en liderazgo, asertividad y empatía, en relaciones humanas, en técnicas de atención al cliente, etc. para mejorar la identificación y fidelización de sus colaboradores.

De igual modo es recomendable que los mandos de la empresa apliquen las políticas de las líneas de carrera a fin de permitir a los trabajadores mayores oportunidades de promoción y ascensos.

Finalmente, recomendar a la gerencia la mejora de políticas de seguridad, salud e higiene ocupacional en las diversas tiendas, implementando en cada una de ellas equipos de protección personal, materiales e instrumentos para la protección y comodidad del personal que labora para la empresa y también de los clientes que la visitan.

REFERENCIAS

- Alcalá, E.M. (2011). *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. (Tesis de Licenciatura).Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Papaloapan, México. Recuperado de: http://unpa.edu.mx/tesis_Tux/index.html
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Pearson: México.
- Benerge, O. (2012). *Influencias del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma*. (Tesis de Maestría). Departamento Postgrado UNITEC, Honduras. Recuperado de: <http://www.unitec.edu/innovare/?p=63>
- Brunet, L.; “*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*”, Ed. Trillas, México, 1992.
- Chiavenato, I. (1996) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México Hall.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- De La Cruz, O. & Huaman Ruiz, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015*. Huancavelica, Universidad Nacional de Huancavelica, Facultad de Ciencias Empresariales.
- Escat, M. (2018). *Medición del Clima laboral*. Revista Area de Recursos Humanos. areaRH.com. Recuperado: www.areasrh.com/rrhh/medicionclima.htm
- Espejo, M. (2016). *Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014*. Junin, Huancayo. Universidad Peruana Los Andes, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Forehand G. & Gilmer B. “*Variación ambiental en estudios de comportamiento organizacional*”. Pág. 361-382. Boletín de Psicología. 1964.

- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Likert, R. (1965). *Teoría del Clima Organizacional*.
- Litwin, G. y Sringer, R. "Motivación y Clima organizacional". Pág. 125. W.H. Freeman, 1968
- Lodahl, T. y Kejner, M. (1965). *La definición y medición de la participación laboral*.
- Marroquín, P & Pérez, L. (2011) *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas.
- Martinez, L. (2009) Documento de Internet, Recuperado: 15.08.17
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Nueva York: Harper.
- 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). Recuperado de: <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*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Derechos: McGraw-Hill, Inc. Editora: Luz Rodríguez A. Impreso en Colombia
- Moos, R. (1981) Family Environment Scale, Palo Alto: *Consulting Psychologist Press*.
- Moos, R. H.; Moss, B.S. & Trickett, E. J. (1974) *Classroom Environment Scale Manual*.

- Moos, R. H.; Moss, B.S. & Trickett, E.J. (1989). *Escala de Clima Social: Familia, trabajo, Instituciones Penitenciarias, Centro Escolar*. Adaptación Española, Manual 3ra Edición, TEA Investigación y Publicaciones Psicológicas: Madrid.
- Palma, S. (1999) *Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana*. Revista Teoría e Investigación en Psicología
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral: CL – SPC. Manual. Recuperado : 04.02.18 http://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Palo Alto, California: *Consulting Psychologists Press*. 34
- Palomino, M. & Peña, R. (2016). “*El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.*”. Colombia, Cartagena, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.
- Pelaes, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de doctorado). Facultad de Ciencias Administrativas Unidad de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo%282%29.pdf
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha*, Andahuaylas, 2015. Apurímac, Andahuaylas, Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Colombia, Cundinamarca, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Sede Fusagasugá. Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades.
- Reyna, L. & Campos, E. & Martínez, K. (2015). *El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.* Revista RAITES. Enero – Junio 2015. Año 1 No. 1. Universidad de Guadalajara.

Rivera, A. (2012). *La organización del clima laboral como factor de desarrollo de las empresas del distrito de Chíncha Alta*. (Tesis de Licenciatura-seminario). Facultad de Ciencias de la comunicación y Ciencias Administrativas de la Universidad Privada San Juan Bautista. Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/111816308/Articulo-Clima-Organizacional#scribd>

Robbins, S. (1996) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed. Prentice

Rodriguez, C. & Romo, L. *Relación entre Cultura y Valores Organizacionales*. En: *Conciencia Tecnológica*. 2013. Núm. 45. P 12-17. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México.

Schneider, B. Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, p. 19-39.

Subauste, R. S. (2013). *Clima laboral en el área de atención al cliente de EMAPA CAÑETE 2013-San Vicente de Cañete*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Recuperado de: <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>

Schein, E. (1996) *Psicología de la Organización*. México: Ed. Prentice

Tagiur, R. & Laitwin, H. "*Clima Organizacional: Exploración de un concepto*". Pág. 145-146. McGraw Hill, 1968

Tamayo M (1999) *Diccionario de investigación científica*. México: Limusa.

ANEXOS

TÍTULO	PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	INSTUMENTOS
Clima Organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.	<p>¿Cuál es el clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS sede Lima, Perú 2018?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>-¿Cuál es el clima organizacional en la dimensión relaciones entre los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018?</p> <p>-¿Cuál es el clima organizacional en la dimensión autorrealización de los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018?</p> <p>-¿Cuál es el clima organizacional en la dimensión estabilidad/cambio en empresa multinacional ADIDAS sedes Lima, Perú 2018?</p>	<p>Determinar el clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>-Identificar el clima organizacional en la dimensión relaciones entre los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.</p> <p>-Determinar el clima organizacional en la dimensión autorrealización de los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.</p> <p>-Establecer el clima organizacional en la dimensión estabilidad/cambio en empresa multinacional ADIDAS sedes Lima, Perú 2018.</p> <p>-Establecer la diferencia en la percepción el clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sexo.</p> <p>-Determinar la diferencia en la percepción del clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sedes.</p>	<p>Existe un clima organizacional bueno dentro de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018.</p> <p>HIPÓTESIS DERIVADAS</p> <p>-El clima organizacional en la dimensión relaciones entre los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, es bueno.</p> <p>-El clima organizacional en la dimensión autorrealización de los trabajadores de la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, es bueno.</p> <p>-El clima organizacional en la dimensión estabilidad/cambio en empresa multinacional ADIDAS sedes Lima, Perú 2018, es bueno.</p> <p>-Existen diferencias en la percepción el clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sexo.</p> <p>-Existen diferencias en la percepción del clima organizacional en la empresa multinacional ADIDAS, sedes Lima, Perú 2018, según sedes.</p>	<p>Escala de Percepción de Clima Organizacional (WES) de Moos, que consta de 3 factores y 90 ítems, la cual se administra de manera individual o grupal. Tiempo de duración entre: 15 a 30 minutos.</p>
<p>VARIABLE</p> <p>Clima Organizacional</p>				<p>METODOLOGÍA</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptiva: ya que está orientada sólo a describir la situación estudiada sin influir en ella.</p>
<p>POBLACIÓN</p> <p>Trabajadores del área de retail de la de la empresa multinacional ADIDAS sede Lima, Perú 2018.</p>				<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>No experimental: porque no se manipularán deliberadamente la variable.</p>

Datos Generales		Dimensiones e indicadores del clima organizacional															CLIMA ORGANIZACIONAL						
N°	Sk	Eq	Sede	Antigü	Antigüel	Implica	Cohes	Ap	RELACIO	Nivel	Auton	Organiz	Pres	AUTORRE	Nivel	Clar	Cot	Innov	Conf	ESTAT	Nivel	TOTAL	Nivel
1	M	24	San Borja	1	6 meses	2	3	2	7	Malo	6	5	5	16	Buena -	5	6	4	6	21	Buena + 44	Promedio	
2	F	21	San Borja	1	2 meses	4	4	3	11	Promedio	1	6	4	11	Promedio	4	4	4	5	17	Buena - 39	Malo	
3	M	22	San Borja	1	9 meses	5	2	4	11	Promedio	7	6	4	17	Buena -	4	4	6	5	19	Buena - 47	Promedio	
4	M	28	San Borja	2	2 a 8 m	4	3	5	12	Promedio	8	6	1	15	Buena -	5	1	8	5	19	Buena - 46	Promedio	
5	M	27	San Borja	2	1 a 5 m	6	2	6	14	Promedio	9	6	4	19	Buena +	6	3	8	7	24	Buena + 57	Buena -	
6	M	29	San Borja	1	8 meses	5	2	5	12	Promedio	7	6	1	14	Promedio	5	3	6	4	18	Buena - 44	Promedio	
7	M	21	San Borja	2	2 a 8 m	4	1	1	6	Malo	6	5	4	15	Buena -	5	4	5	4	18	Buena - 39	Malo	
8	M	24	San Borja	1	7 meses	4	4	5	13	Promedio	9	6	3	18	Buena -	6	2	5	7	20	Buena + 51	Promedio	
9	M	23	San Borja	1	10 meses	6	3	3	12	Promedio	5	6	3	14	Promedio	2	3	7	4	16	Buena - 42	Promedio	
10	F	22	San Borja	2	1 a 4 m	6	3	1	10	Malo	8	4	6	18	Buena -	3	2	6	7	18	Buena - 46	Promedio	
11	M	21	San Borja	1	8 meses	5	3	5	13	Promedio	9	5	0	14	Promedio	5	1	4	6	16	Buena - 43	Promedio	
12	F	23	San Borja	1	6 meses	6	3	1	10	Malo	8	4	5	17	Buena -	3	2	6	7	18	Buena - 45	Promedio	
13	M	27	San Borja	1	9 meses	5	4	2	11	Promedio	6	4	8	18	Buena -	6	3	7	7	23	Buena + 52	Promedio	
14	M	26	San Borja	2	1 a 7 m	4	3	4	11	Promedio	8	7	2	17	Buena -	5	2	6	6	19	Buena - 47	Promedio	
15	F	22	San Borja	2	1 a 2 m	4	2	2	8	Malo	5	5	2	12	Promedio	0	5	6	6	17	Buena - 37	Malo	
16	M	28	San Borja	2	2 a 4 m	3	3	3	9	Malo	7	5	1	13	Promedio	5	3	6	4	18	Buena - 40	Malo	
17	M	19	Callao	1	4 meses	5	3	3	11	Promedio	7	4	4	15	Buena -	3	5	7	5	20	Buena + 46	Promedio	
18	M	26	Callao	1	5 meses	4	5	1	10	Malo	7	6	5	18	Buena -	3	6	6	5	20	Buena + 48	Promedio	
19	F	27	Callao	2	3 a 2 m	4	1	2	7	Malo	4	6	5	15	Buena -	3	4	5	7	19	Buena - 41	Promedio	
20	M	26	Callao	2	1 a 4 m	4	3	1	8	Malo	5	4	3	12	Promedio	4	6	6	6	22	Buena + 42	Promedio	
21	M	22	Callao	2	1 a 2 m	4	4	7	15	Promedio	9	6	2	17	Buena -	5	2	6	7	20	Buena + 52	Promedio	

22	M	24	Callao	2	2a 5 m	4	4	5	13	Promedio	8	6	2	16	Buena -	5	2	5	7	19	Buena - 48	Promedio
23	M	21	Callao	2	1año	4	2	2	8	Malo	5	5	5	15	Buena -	3	2	6	4	15	Promedic38	Malo
24	M	21	Callao	2	1a 3 m	3	1	3	7	Malo	4	5	5	14	Promedio	5	3	5	5	18	Buena - 39	Malo
25	M	24	Callao	1	10 meses	4	1	4	9	Malo	4	6	5	15	Buena -	4	3	4	5	16	Buena - 40	Malo
26	M	32	Callao	2	2a 1 m	4	5	6	15	Promedio	9	6	3	18	Buena -	5	2	6	7	20	Buena + 53	Promedio
27	M	20	Callao	1	7 meses	4	1	1	6	Malo	4	6	7	17	Buena -	4	4	3	3	14	Promedic37	Malo
28	M	26	Callao	1	4 meses	4	2	5	11	Promedio	8	7	6	21	Buena +	5	2	5	7	19	Buena - 51	Promedio
29	M	23	Callao	1	9 meses	5	1	3	9	Malo	4	7	6	17	Buena -	8	2	6	7	23	Buena + 49	Promedio
30	M	26	Callao	1	11 meses	4	2	3	9	Malo	6	6	5	17	Buena -	6	2	5	5	18	Buena - 44	Promedio
31	M	22	Callao	2	1a 4 m	5	3	1	9	Malo	5	5	4	14	Promedio	5	4	5	5	19	Buena - 42	Promedio
32	F	22	Callao	2	1a 7 m	5	3	2	10	Malo	4	5	4	13	Promedio	4	3	6	6	19	Buena - 42	Promedio
33	M	21	Callao	2	1a 5 m	4	5	1	10	Malo	6	7	5	18	Buena -	5	4	4	5	18	Buena - 46	Promedio
34	F	21	Callao	2	1a 7 m	5	2	1	8	Malo	5	7	4	16	Buena -	5	5	3	6	19	Buena - 43	Promedio
35	F	27	Carmen de I2	1	6 meses	6	3	5	14	Promedio	7	4	5	16	Buena -	4	2	7	5	18	Buena - 48	Promedio
36	F	26	Carmen de I2	2	1a 4 m	7	2	3	12	Promedio	3	8	5	16	Buena -	5	3	6	5	19	Buena - 47	Promedio
37	F	22	Carmen de I2	1	7 meses	5	3	5	13	Promedio	3	5	5	13	Promedio	5	3	4	6	18	Buena - 44	Promedio
38	M	24	Carmen de I2	1	11 meses	5	5	4	14	Promedio	8	6	2	16	Buena -	4	2	6	6	18	Buena - 48	Promedio
39	M	22	Carmen de I2	2	1año	6	3	6	15	Promedio	5	6	5	16	Buena -	3	4	6	3	16	Buena - 47	Promedio
40	M	28	Carmen de I2	2	2a 1 m	5	4	4	13	Promedio	5	5	4	14	Promedio	4	3	8	6	21	Buena + 48	Promedio
41	M	29	Carmen de I2	2	4 años	7	3	4	14	Promedio	4	5	4	13	Promedio	2	3	8	5	18	Buena - 45	Promedio
42	M	25	Carmen de I2	2	2a 4 m	5	0	4	9	Malo	5	6	4	15	Buena -	3	3	5	4	15	Promedic39	Malo
43	M	21	Carmen de I2	1	2 meses	6	1	4	11	Promedio	4	5	6	15	Buena -	4	4	7	7	22	Buena + 48	Promedio
44	M	21	Carmen de I2	1	8 meses	4	4	1	9	Malo	4	5	4	13	Promedio	4	2	5	6	17	Buena - 39	Malo
45	M	26	Carmen de I2	2	1a 3 m	5	2	4	11	Promedio	3	7	5	15	Buena -	5	3	4	5	17	Buena - 43	Promedio
46	M	27	Breña	1	9 meses	5	3	7	15	Promedio	9	6	4	19	Buena +	7	3	6	6	22	Buena + 56	Buena -
47	M	19	Breña	1	4 meses	3	4	5	12	Promedio	8	6	3	17	Buena -	6	2	7	7	22	Buena + 51	Promedio

49	F	24	Breña	1	7 meses	5	4	5	14	Promedio	3	5	5	13	Promedio	4	5	6	6	21	Buena + 48	Promedio	
50	F	32	Breña	1	10 meses	7	3	3	13	Promedio	7	6	5	18	Buena -	7	2	9	6	24	Buena + 55	Promedio	
51	F	21	Breña	2	1a 4 m	6	2	4	12	Promedio	2	8	7	17	Buena -	3	3	6	5	17	Buena - 46	Promedio	
52	F	31	Breña	2	1a 4m	5	5	3	13	Promedio	8	5	4	17	Buena -	5	2	7	5	19	Buena - 49	Promedio	
53	M	20	Breña	1	5 meses	5	2	2	9	Malo	1	6	5	12	Promedio	4	2	6	4	16	Buena - 37	Malo	
54	M	22	Breña	2	1a 1m	4	4	5	13	Promedio	8	6	3	17	Buena -	5	3	6	6	20	Buena + 50	Promedio	
55	F	21	Breña	2	1a 2m	4	2	2	8	Malo	3	4	5	12	Promedio	4	3	3	4	14	Promedic 34	Malo	
56	M	18	Breña	1	3 meses	4	5	6	15	Promedio	4	4	4	12	Promedio	2	3	4	5	14	Promedic 41	Promedio	
57	F	25	Breña	1	6 meses	4	3	4	11	Promedio	9	5	3	17	Buena -	6	2	7	6	21	Buena + 49	Promedio	
58	M	25	Breña	2	1a 7 m	4	3	4	11	Promedio	2	4	5	11	Promedio	3	4	3	4	14	Promedic 36	Malo	
59	M	29	Breña	1	10 meses	3	4	4	11	Promedio	6	4	2	12	Promedio	5	1	5	5	16	Buena - 39	Malo	
60	M	23	Breña	1	8 meses	4	4	4	12	Promedio	3	3	5	11	Promedio	3	2	3	3	11	Malo	34	Malo
61	M	26	Breña	1	11 meses	5	3	6	14	Promedio	3	4	5	12	Promedio	4	3	5	6	18	Buena - 44	Promedio	
62	F	21	Lima	1	7 meses	7	5	5	17	Buena -	8	6	3	17	Buena -	6	2	6	7	21	Buena + 55	Promedio	
63	F	25	Lima	2	1a 3 m	5	4	4	13	Promedio	4	4	4	12	Promedio	6	2	7	7	22	Buena + 47	Promedio	
64	F	37	Lima	1	9 meses	4	4	5	13	Promedio	8	6	1	15	Buena -	5	1	5	7	18	Buena - 46	Promedio	
65	M	25	Lima	1	9 meses	5	5	6	16	Buena -	7	6	5	18	Buena -	6	2	4	6	18	Buena - 52	Promedio	
66	M	18	Lima	1	2 meses	4	4	4	12	Promedio	9	6	4	19	Buena +	6	2	5	6	19	Buena - 50	Promedio	
67	M	21	Lima	1	2 meses	3	3	5	11	Promedio	8	5	4	17	Buena -	7	2	7	6	22	Buena + 50	Promedio	
68	M	19	Lima	1	4 meses	5	4	5	14	Promedio	9	6	3	18	Buena -	5	2	7	7	21	Buena + 53	Promedio	
69	M	26	Lima	2	2a 8m	6	4	4	14	Promedio	3	4	4	11	Promedio	3	2	7	7	19	Buena - 44	Promedio	
70	M	28	Lima	1	11 meses	4	1	5	10	Malo	6	6	5	17	Buena -	5	3	5	6	19	Buena - 46	Promedio	
71	M	22	Lima	1	11 meses	4	5	6	15	Promedio	6	8	3	17	Buena -	5	4	8	8	25	Excelent 57	Buena -	
72	M	25	Lima	1	7 meses	5	6	5	16	Buena -	5	2	4	11	Promedio	3	2	7	7	19	Buena - 46	Promedio	
73	M	24	Lima	1	5 meses	3	2	3	8	Malo	4	5	5	14	Promedio	7	4	5	5	21	Buena + 43	Promedio	

74	M	30	Lima	2	2a.5m	5	1	4	10	Malo	6	6	3	15	Buena -	6	2	6	7	21	Buena + 46	Promedio
75	F	26	Lima	2	2a.7m	5	2	5	12	Promedio	4	7	4	15	Buena -	4	1	8	6	19	Buena - 46	Promedio
76	M	29	Lurín	2	3a	5	4	4	13	Promedio	3	4	6	13	Promedio	8	1	7	5	21	Buena + 47	Promedio
77	M	34	Lurín	2	3a.7m	7	4	5	16	Buena -	9	7	4	20	Buena +	5	2	5	6	18	Buena - 54	Promedio
78	M	26	Lurín	2	2a.4m	5	5	6	16	Buena -	5	9	8	22	Buena +	9	3	6	8	26	Excelent 64	Buena +
79	M	25	Lurín	1	10 meses	5	4	4	13	Promedio	3	4	6	13	Promedio	8	1	7	4	20	Buena + 46	Promedio
80	M	20	Lurín	1	6 meses	5	3	5	13	Promedio	6	8	6	20	Buena +	6	3	6	5	20	Buena + 53	Promedio
81	M	22	Lurín	2	1a.2m	6	4	5	15	Promedio	5	7	6	18	Buena -	6	3	5	6	20	Buena + 53	Promedio
82	M	27	Lurín	2	1a.5m	5	3	4	12	Promedio	5	6	6	17	Buena -	7	3	6	7	23	Buena + 52	Promedio
83	M	24	Lurín	1	7 meses	5	4	5	14	Promedio	4	5	4	13	Promedio	5	2	5	6	18	Buena - 45	Promedio
84	M	22	Lurín	1	3 meses	4	3	5	12	Promedio	4	7	5	16	Buena -	6	4	6	5	21	Buena + 49	Promedio
85	F	24	Lurín	1	10 meses	5	5	7	17	Buena -	7	9	8	24	Excelente	6	2	6	9	23	Buena + 64	Buena +
86	F	21	Lurín	1	9 meses	8	6	5	19	Buena -	8	7	7	22	Buena +	9	1	7	8	25	Excelent 66	Buena +
87	F	26	Lurín	1	11 meses	7	5	3	15	Promedio	4	6	7	17	Buena -	7	1	7	7	22	Buena + 54	Promedio
88	F	19	Lurín	1	2 meses	5	4	4	13	Promedio	4	4	4	12	Promedio	8	3	8	6	25	Excelent 50	Promedio
89	F	23	Lurín	2	1a.1m	7	2	6	15	Promedio	6	8	5	19	Buena +	8	2	5	6	21	Buena + 55	Promedio
90	F	21	Lurín	2	1a.4m	6	4	5	15	Promedio	5	5	4	14	Promedio	5	3	5	6	19	Buena - 48	Promedio
91	M	28	Lurín	2	1a.8m	6	6	7	19	Buena -	7	6	7	20	Buena +	7	1	8	7	23	Buena + 62	Buena +
92									12.010989	Promedio				15.6593407	Promedio					19.253	Buena - 46.92307692	Promedio

INSTRUMENTO

ESCALA DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL

Adaptado del Work Environment Scale (WES)

DATOS PERSONALES:

Sexo: Masculino () Femenino () Sede: _____ Fecha: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas a la organización y a las actividades del trabajo. No hay preguntas buenas ni malas.

Responda de la manera más franca y sincera marcando con un aspa la frase o puntaje que mejor expresa su punto de vista de acuerdo a la escala siguiente.

1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO (TA)

2 = DESACUERDO (DA)

3 = INDECISO (I)

4 = DE ACUERDO (A)

5 = TOTALMENTE DE ACUERDO (TA)

		PERCEPCIÓN				
Nª	ASPECTOS VINCULADOS A LA ORGANIZACIÓN Y AL TRABAJO	1	2	3	4	5
1	Se observa que hay compromiso y motivación en el personal por hacer las cosas bien.					
2	Todos los trabajadores se involucran en sus tareas y lo hacen con responsabilidad.					
3	Se observa afán de lograr los objetivos y en los plazos requeridos.					
4	Siento gusto y alegría en las tareas que realizo, disfruto lo que hago.					
5	Se nota la unión y el espíritu de cuerpo en el ambiente de trabajo.					
6	Existe confianza, comunicación y respeto entre los trabajadores.					
7	Se observa coordinación y trabajo en el equipo para lograr los objetivos de trabajo.					
8	Las relaciones interpersonales con los jefes, supervisores y compañeros son óptimas.					
9	Los jefes felicitan a los trabajadores cuando hacen algo bien.					
10	Los jefes valoran y toman en cuenta las ideas aportadas por los empleados.					
11	Los jefes apoyan, guían y orientan las tareas de los subordinados.					
12	Hay oportunidades de dialogar colectivamente con los jefes y las autoridades.					
13	Las actividades que hago me permiten crecer y progresar profesionalmente.					
14	Los jefes conceden autonomía y otorgan libertad para trabajar.					
15	Las remuneraciones son atractivas y compensan adecuadamente mi trabajo.					
16	Las remuneraciones que recibo me permiten atender mis necesidades y progresar.					
17	La estructura de la organización y las funciones de trabajo están bien definidas.					
18	Se planifica, se fijan los objetivos y la forma de alcanzar los resultados en el trabajo.					
19	Hay una constante supervisión y monitoreo para efectuar los trabajos con calidad.					
20	Existe demanda y exigencia por hacer las cosas contra el tiempo.					
21	Se requiere esfuerzo y dedicación para alcanzar las metas.					
22	Hay una constante verificación de las actividades y del logro de los resultados.					
23	Existen reglas, objetivos y procedimientos claros para desarrollar las tareas.					
24	El manual de organización y el de procedimientos rigen claramente las funciones.					
25	Los jefes y los supervisores explican claramente los plazos las metas a lograr.					
26	Se respeta y actúan conforme a los contratos, los beneficios, las leyes laborales.					
27	Se toma en cuenta las disciplina y el cumplimiento de las disposiciones de trabajo.					
28	Los jefes vigilan, controlan y supervisan de cerca a los trabajadores.					
29	Se premia el cumplimiento de las tareas y los objetivos fijados y alcanzados.					
30	Existe un sistema de control de los resultados en todas las áreas y la empresa.					
31	Se permite hacer las cosas con libertad y haciendo mejoras o cambios.					
32	El tipo de trabajo y las tareas que se realizan son novedosas y cambiantes.					
33	Se aceptan sugerencias de mejor en los procesos de trabajo y en los productos.					
34	Los lugares de trabajo son limpios, ordenados, seguros y cómodos.					
35	Se cuenta con los equipos de protección personal y de seguridad para realizar el trabajo.					
36	Existen riesgos contra la salud y la integridad física cuando se desarrolla el trabajo.					
37	Las condiciones, los materiales y las máquinas garantiza la salud y la seguridad.					
38	Existen oportunidades de conocer, aprender y ascender laboralmente.					
39	Tengo la oportunidad de hacer aquello en lo que destaco o soy mejor.					
40	Hay capacitación constante sobre las funciones y otros temas de la empresa.					

ESCALA W.E.S.

SEXO: M EDAD: 30
 TIEMPO EN LA EMPRESA: 1
 CARGO: OP

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde usted trabaja. Trate de acomodarlas a dsu propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el Jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal de la institución o empresa.

Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la columna "V" (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la "F" (Falso).

N°	PREGUNTAS	V	F
1	. El trabajo es realmente estimulante.	1	
2	. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	1	
3	. Los Jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.	1	
4	. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.	1	
5	. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.	1	
6	. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.	1	
7	. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.		1
8	. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.	1	
9	. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	1	
10	. A veces hace demasiado calor en el trabajo.	1	
11	. No existe mucho espíritu de grupo.		1
12	. El ambiente es bastante impersonal.	1	
13	. Los Jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.	1	
14	. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.		1
15	. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	1	
16	. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.	1	
17	. Las actividades están bien planificadas.	1	
18	. En el trabajo se puede ir vestido(a) con ropa extravagante si se quiere.		1
19	. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	1	
20	. La iluminación es muy buena.	1	
21	. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.	1	
22	. La gente se ocupa personalmente por los demás.	1	
23	. Los Jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.	1	
24	. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.	1	
25	. Muy pocas veces las "cosas se dejan para otro día".		1
26	. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).		1
27	. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas	1	
28	. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.	1	
29	. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas	1	
30	. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.	1	
31	. La gente parece estar orgullosa de la organización.	1	
32	. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades. fuera del trabajo.	1	
33	. Normalmente los Jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.	1	
34	. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.	1	
35	. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.	1	
36	. Aquí nadie trabaja duramente.		1
37	. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.	1	
38	. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.	1	
39	. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.		1
40	. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.	1	
41	. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.		1
42	. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.		1
43	. A menudo los Jefes critican e los empleados por cosas de poca importancia.		1
44	. Los Jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema.		1
45	. Aquí es importante realizar mucho trabajo.	1	
46	. No se "meten prisas" para cumplir las tareas.	1	
47	. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.	1	
48	. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.	1	
49	. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.	1	
50	. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.		1