

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL
Y EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE
LA EMPRESA ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL
PLAZA, EN EL II TRIMESTRE DEL AÑO 2018**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en
Administración

AUTOR:

Br. IVÁN ANDRÉ ROSSI ORTIZ

ASESORA:

Dra. LUCERO DE LOS REMEDIOS UCEDA DÁVILA

TRUJILLO – PERÚ

2018

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, se somete a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA, EN EL II TRIMESTRE DEL AÑO 2018”.

Realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración. El objetivo principal del trabajo es determinar si existe relación entre las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores de la Empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, en la ciudad de Trujillo, en el II Trimestre del año 2018; además, establecer cuál es la intensidad y sentido de esta relación, mediante la recolección y el análisis de los datos obtenidos a través de la técnica encuesta, mediante la herramienta cuestionario; la técnica entrevista, usando el instrumento guía de preguntas; y la técnica observación, a través del instrumento lista de cotejo.

Es el mayor deseo que los representantes de la Empresa ADIDAS, sede Trujillo Mall Plaza, puedan beneficiarse con los resultados de la presente investigación y que éstos les permitan contribuir al desarrollo de su organización y el bienestar de la sociedad relacionada.

Atentamente:

Rossi Ortiz, Iván André

DEDICATORIA

*A mis padres,
por su constante apoyo
durante mi carrera profesional y personal;
a mis hermanos,
por sus ganas de hacer bien las cosas, y
a Evelyn
por motivarme para salir adelante.*

IVÁN ROSSI ORTIZ

AGRADECIMIENTOS

*A mis queridos profesores:
Dra. Lucero De Los Remedios Uceda Dávila,
por el asesoramiento brindado;
Dr. Jaime Verástegui Ognó,
Dr. Jenry Hidalgo Lama y
Mg. Oscar Lama Villar,
por su apoyo para la realización de esta tesis.*

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar el grado de relación entre las variables *clima laboral* y *desempeño de los colaboradores* de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza. La hipótesis de trabajo que se formuló fue: El grado de relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, en el II Trimestre del año 2018, es *positiva considerable*; es decir, se esperaba hallar que el coeficiente de relación *rho* de Spearman se ubicaría en el rango comprendido entre los valores +0.51 y +0.75.

La población del estudio estuvo constituida por 24 trabajadores, considerando que el número de sujetos de la población fue pequeño, el tamaño de la muestra fue de 23 trabajadores, excluyendo al gerente.

El diseño de investigación elegido fue el descriptivo correlacional. Los datos fueron recolectados utilizando la técnica encuesta, mediante la herramienta *cuestionario*; la técnica entrevista mediante el instrumento *guía de preguntas*; y la técnica observación, a través del instrumento *lista de cotejo*.

Mediante un análisis estadístico no-paramétrico, la investigación concluyó que sí existe una relación directa y significativa entre el *clima laboral* y el *desempeño de los colaboradores* de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza. El valor hallado para la *rho* de Spearman fue de +0.524, con un nivel de significancia de 0.01 (*p*-valor) < 0.05, lo que implica una relación *positiva considerable* y permite aceptar la hipótesis de trabajo propuesta.

Palabras clave: Clima laboral, desempeño de los colaboradores, relación de variables.

ABSTRAC

The objective of this research was to determine the grade of relation between the variables *work climate* and *employees' performance* of ADIDAS company, Trujillo Mall Plaza. The working hypothesis that was formulated: The grade of relation between the work climate and the employees' performance of ADIDAS company Trujillo Mall Plaza, in the II trimester of 2018, is *considerable positive*; that is, we expected to find that Spearman's *rho* ratio coefficient would be in the range between the values +0.51 and +0.75.

The studied population consisted of 24 workers, considering that the number of subjects in the population was small, the sample size was 23 workers, excluding the manager.

The research design chosen was the descriptive correlational. Data were collected using: the survey technique using the questionnaire instrument, the interview technique using the question guide instrument and the observation technique through the checklist instrument.

Through a non-parametric statistical analysis, the research concluded that there is a direct and significant relation between the *work climate* and the *employees' performance* of the ADIDAS company, Trujillo Mall Plaza. The value found for the Spearman *rho* was +0.524, with a level of significance of 0.01 (p-value) < 0.05, which implies a *considerable positive* relation and allows accepting the proposed work hypothesis.

Keywords: Work climate, employees' performance, relation of variables.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRAC	vi
LISTA DE CUADROS Y TABLAS	x
LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Formulación del problema.....	13
1.1.1 Realidad problemática.....	13
1.1.2 Enunciado del problema.....	16
1.1.3 Antecedentes.....	16
1.1.4 Justificación.....	29
1.2 Hipótesis.....	30
1.3 Objetivos.....	31
1.3.1 General.....	31
1.3.2 Específicos.....	31
1.4 Marco teórico.....	31
1.4.1 Clima laboral	31
1.4.1.1 Definición.....	31
1.4.1.2 Importancia del clima laboral.....	32
1.4.1.3 Tipos de clima laboral	33
1.4.1.4 Dimensiones del clima laboral.....	34
1.4.2 Desempeño de los colaboradores	35
1.4.2.1 Definición.....	35

1.4.2.2	Evaluación del desempeño	36
1.4.2.3	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	36
1.4.2.4	Dimensiones del desempeño de los colaboradores.....	37
1.5	Marco conceptual.....	37
II.	MATERIAL Y PROCEDIMIENTO.....	40
2.1	Material.....	41
2.1.1	Población.....	41
2.1.2	Marco de muestreo.....	41
2.1.3	Unidad de análisis	41
2.1.4	Muestra.....	41
2.1.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
2.2	Procedimientos.....	49
2.2.1	Diseño de contrastación.....	49
2.2.2	Análisis de variables.....	49
2.2.3	Procesamiento y análisis de datos	50
III.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	56
3.1	Generalidades.....	57
3.1.1	Nombre o Razón Social.....	57
3.1.2	RUC.....	57
3.1.3	Domicilio fiscal.....	57
3.1.4	Descripción de la empresa.....	57
3.2	Misión.....	57
3.3	Cultura.....	58
3.4	Estrategias.....	58
IV.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	60
4.1	Presentación de resultados.....	61
4.2	Discusión de resultados.....	66

CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	81

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

	Pág.
Cuadro N° 2.1 Personal de ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.....	41
Cuadro N° 2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
Cuadro N° 2.3 Operacionalización de la variable clima laboral.....	50
Cuadro N° 2.4 Operacionalización de la variable desempeño de los colaboradores.....	51
Tabla N° 2.1 Resumen del procesamiento de los casos, en el cálculo del alpha de Cronbach.....	46
Tabla N° 2.2 Valor del α de Cronbach del instrumento clima laboral.....	46
Tabla N° 2.3 Valor del α de Cronbach del instrumento desempeño de los colaboradores.....	46
Tabla N° 2.4 Escala de valoración del clima laboral.....	47
Tabla N° 2.5 Escala de valoración del desempeño de los colaboradores.....	47
Tabla N° 2.6 Escala de valoración de la observación realizada.....	48
Tabla N° 2.7 Ejemplo de tabla de dos entradas para cálculo del χ^2	53
Tabla N° 2.8 Grado de relación, según el valor del coeficiente hallado	55
Tabla N° 4.1 Nivel de clima laboral en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.....	61
Tabla N° 4.2 Desempeño de los colaboradores en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.....	62
Tabla N° 4.3 Valores medidos en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.....	63
Tabla N° 4.4 Valores esperados en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.....	63
Tabla N° 4.5 Análisis de las variables y sus dimensiones.....	66

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURA

	Pág.
Figura 4.1 Carga de datos y elección del análisis a realizar en SPSS v 15.....	64
Figura 4.2 Resultado obtenido con SPSS v 15 para la rho de Spearman.....	65
Gráfico 2.1 Criterios de decisión en la prueba <i>chi</i> cuadrado.....	54
Gráfico 4.1 Nivel de clima laboral en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.....	61
Gráfico 4.2 Evaluación del desempeño de los colaboradores en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.....	62
Gráfico 4.3 Criterios de decisión en la prueba <i>chi</i> cuadrado.	64
Gráfico 4.4 Distribución de valoración de las variables en el plano X – Y, con SPSS v 15.....	65

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Realidad Problemática

Las empresas multinacionales compiten en un entorno cada vez más desafiante, determinado, entre otros aspectos, por la globalización y los constantes cambios. Las exigencias competitivas requieren que las empresas dependan, principalmente, de su recurso humano para que puedan lograr sus objetivos empresariales en todos los países en donde están presentes. En este escenario, las empresas multinacionales cuentan con apoyo en las investigaciones científicas para tratar de entender las relaciones que se suscitan entre la empresa – organización (representada por los gerentes) y el recurso humano (los colaboradores), relación que se examina a través del estudio de variables como clima laboral y desempeño de los colaboradores.

El clima laboral es una de las más estudiadas por el mundo académico, así, por ejemplo, Palomino y Peña (2016, p. 9) afirman que el clima laboral es una variable: "... que mayor atención ha recibido, al acaparar la atención de psicólogos, economistas, antropólogos, teóricos de las organizaciones y administradores industriales, debido en gran medida a la relación que se presupone entre cultura, ambiente y desempeño de la organización". Al respecto, Chiavenato (2009, p. 261) define el clima laboral como "... la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento". Esta variable es muy sensible y se deteriora con mucha facilidad, por ello Chiavenato (2009, p. 261) confirma que un inadecuado clima laboral: "... se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc."

Muchas investigaciones científicas confirman que existe una relación *positiva considerable o muy fuerte* entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores, pero se han publicado algunos

trabajos que afirman lo contrario. Es muy probable, independientemente de que se traten de realidades diferentes, que la controversia radique en el hecho que durante el proceso de investigación científica:

- Se utilizaron diferentes criterios para operacionalizar las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores.
- Se emplearon instrumentos que no fueron sometidos a procesos de validez y confiabilidad. En algunos casos, solo se mostró los resultados del proceso de confiabilidad de los instrumentos, lo cual limita la pertinencia de éstos.
- Algunas investigaciones utilizaron únicamente la estadística descriptiva para confirmar si había o no relación entre las variables de interés, restringiendo la profundidad del análisis.
- Otras investigaciones utilizaron la estadística inferencial para establecer el grado de relación entre las variables de interés calculando el r de Pearson; sin embargo, las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores son del tipo ordinal, por lo que corresponde calcular la ρ de Spearman para determinar el grado de relación entre estas. En otras investigaciones se limitaron a presentar el resultado del análisis con el cálculo del χ^2 cuadrado, cuando ello solamente establece si hay o no relación entre las variables.

Lo mencionado anteriormente resume lo observado durante la revisión de los antecedentes para el presente trabajo de investigación, además de otras fuentes (ver pp. 113 – 114).

Al respecto, en el trabajo de investigación de Guevara y Tafur (2015, p. 56), éstos concluyen: “... el clima laboral influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores”. Sin embargo, en el estudio realizado por Inglessi y Mimbela (2017, p. 24), éstos concluyen que: “El clima laboral de la empresa Tai Loy local el Golf de

la ciudad de Trujillo es regular y no guarda relación alguna con el desempeño de los colaboradores...”. En tanto, el estudio de Trelles y Varas (2017, p. 57) coincide con la conclusión de Inglessi y Mimbela, cuando afirman: “Se determinó que no existe una relación directa entre clima laboral y desempeño laboral, donde el *chi* cuadrado es de 17.558, demostrándose así que en la Agencia Distribuidora DIAL S.R.L un mejor desempeño haría que los colaboradores tengan un mejor clima laboral”. Las conclusiones mencionadas implican desacuerdos entre los investigadores que requieren ser corroboradas, independientemente, de que se traten de diferentes realidades.

La empresa multinacional alemana de artículos deportivos ADIDAS, fundada por Adolf Dassler en el año 1949, tiene su sede principal en Herzogenaurach y está dedicada a la fabricación de calzado, ropa deportiva y otros productos relacionados con el deporte y la moda, y además patrocina eventos y figuras deportivas a nivel mundial. A pesar de poseer ingresos por más de 21 mil millones de euros anuales, proporcionar empleo a más de 50 mil trabajadores en el mundo, contar con una marca que por sí sola posee un valor en el mercado de 6 mil 800 millones de dólares estadounidenses (www.adidas.pe, 2018), esta empresa multinacional no dispone de estudios científicos que establezcan el grado de relación entre las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores.

En el Perú, la empresa multinacional ADIDAS viene operando desde hace varios años, y, de acuerdo con los indicadores económicos y la gran aceptación de la marca por los clientes peruanos, se confirma el éxito de ADIDAS, tal y como sucede en el resto del mundo. En la Provincia de Trujillo, Región La Libertad, ADIDAS tiene tiendas en los centros comerciales MALL PLAZA y REAL PLAZA, de la ciudad de Trujillo. Esta empresa tuvo interés en evaluar el clima laboral y verificar cómo esta importante variable se relaciona con el desempeño de sus colaboradores. Razón por la cual, la gerencia brindó todas las facilidades para realizar el presente

trabajo de investigación, y de esta forma conocer si estas dos variables están relacionadas, si la relación es positiva o negativa, y además, si es una relación fuerte o débil, a fin de definir estrategias apropiadas.

1.1.2 Enunciado del Problema

¿Cuál es el grado de relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, en el II Trimestre del año 2018?

1.1.3 Antecedentes

A nivel internacional

En la tesis de Uría (2011), titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”, (pp. 36 - 39) se menciona que la muestra estuvo conformada por 36 trabajadores; el instrumento para evaluar el clima organizacional (con trece reactivos) se basó en las dimensiones: tipos de liderazgo, motivación laboral, reciprocidad y estilos de comunicación; en tanto que el instrumento que utilizó para evaluar el desempeño laboral (con trece reactivos) se basó en las dimensiones: objetivos del trabajador y estrategias.

Esta autora no evidenció procesos de validez y confiabilidad para los instrumentos utilizados, sin embargo, de las conclusiones de Uría (2011) interesa las siguientes:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el

esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. (pp. 67 - 68).

De las tres conclusiones anteriores se deduce que sí hay una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Andelas Cía. Ltda.; y para ello el autor utilizó la prueba *chi* cuadrado.

En la tesis “Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito para el periodo 2006 – 2011”, los autores Espin y Torres (2014, p. 121) comentan que realizaron una encuesta a una muestra conformada por 112 trabajadores.

Según Espin y Torres (2014, pp. 122 – 126), la encuesta aplicada para evaluar el clima organizacional consta de 87 reactivos que representan a las dimensiones: comunicación, necesidades y motivación, objetivos y roles, integración y colaboración, liderazgo, innovación y cambio, condiciones de trabajo, administración del capital humano, productividad, calidad y resultados, satisfacción laboral y autoevaluación. En tanto, el instrumento que utilizaron los autores para evaluar el desempeño laboral consta de siete reactivos, vinculados a las dimensiones: conocimiento del trabajo, cantidad de trabajo, calidad del trabajo, iniciativa, cooperación, juicio y sentido, capacidad para aprender nuevas tareas (Espin y Torres, 2014, p. 138).

Sin embargo, los autores no evidenciaron procesos de validez y confiabilidad para ambos instrumentos. Con relación al

trabajo desarrollado por Espin y Torres (2014), éstos concluyeron, principalmente que:

La mala atención al usuario interno y con más relevancia al usuario externo es tan importante en toda institución, afectando directamente el clima organizacional, provocando un ambiente conflictivo, con un desempeño laboral mediocre. (p. 197).

De la conclusión anterior, se deduce que sí hay una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

En la tesis “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013 – 2014”, el autor Meléndez (2015, pp. 23 – 24) menciona que para evaluar el clima organizacional se tomaron los resultados de la encuesta aplicada por la empresa Great Place to Work que consta de 55 reactivos e involucra cuatro dimensiones: credibilidad, respeto, camaradería y orgullo. Según Meléndez (2015, p. 25), la confiabilidad del instrumento resultó con un valor del alfa de Cronbach de 0,98.

De acuerdo con Meléndez (2015, pp. 24 – 26), el instrumento para evaluar el desempeño laboral consta de 24 reactivos y considera seis dimensiones: cumplimiento, conocimiento del trabajo, disciplina, capacidad de aprendizaje, orientación a resultados y relaciones en la comunicación. Y la confiabilidad del instrumento resultó con un valor del alfa de Cronbach de 0,78.

Los instrumentos fueron aplicados a 30 trabajadores y se utilizó la prueba paramétrica *t* de Pearson, Meléndez concluye:

El clima organizacional definitivamente no influye en los resultados esto es en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones. (p. 40).

Esta conclusión se contrapone a las de los autores anteriores, lo cual reforzó el interés para desarrollar este trabajo de investigación.

A nivel nacional

En la tesis “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del Área de Transporte - del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013”, el investigador Huamaní (2015, p. 67) menciona que aplicó un instrumento, el cual constaba de 53 reactivos, a una muestra de 60 trabajadores.

De acuerdo con Huamaní (2015, p. 110), la variable clima laboral la definió operacionalmente sobre la base de las siguientes dimensiones: motivación, comunicación, estilo de liderazgo, conflicto y cooperación, recompensas, trabajo en equipo y capacitación del personal. En tanto, para la variable desempeño laboral se basó en las dimensiones: resultados del desempeño, responsabilidad interna mutua, roles de trabajo, coordinados y compartidos, eficiencia y participación, alta calidad de servicio, creatividad hacia la mejora continua y credibilidad y confianza.

Este autor no sustenta haber realizado procesos de validez y confiabilidad para el instrumento utilizado, y no fundamenta cómo operacionalizó las variables de estudio. Al término de su trabajo de investigación Huamaní (2015) concluye que:

El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, linea1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. (p. 111).

De las conclusiones anteriores, se deduce que Huamaní obtuvo una relación directa (positiva) entre las variables del estudio.

En la tesis “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015” el autor Quispe (2015, p. 59) menciona que aplicó una encuesta con 30 reactivos a una muestra de 64 trabajadores.

Por otro lado, Quispe (2015, pp. 54 – 55) indica que la variable clima organizacional consta de las siguientes dimensiones: comunicación interpersonal, autonomía laboral y motivación laboral. En tanto, el desempeño laboral la define sobre la base de tres dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral.

Según Quispe (2015, p. 65), la fiabilidad del instrumento utilizado implicó un valor del Alfa de Cronbach de 0,926.

En su trabajo de investigación, Quispe (2015) concluye:

Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir, a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia

estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 . (p. 92).

El trabajo de investigación de Quispe resulta muy interesante porque permite tener una referencia del grado de relación entre las variables de estudio. Quispe calculó el coeficiente de relación *rho* de Spearman y obtuvo +0.743 como valor para la relación de las variables. Es decir, el resultado implica una relación *positiva considerable* entre ambas variables.

En la tesis titulada “Relación entre clima y desempeño laboral en una empresa constructora de Lima”, Ángeles (2017, p. 6) menciona que utilizó una muestra de 211 empleados, y aunque no se logró acceder al íntegro del trabajo, la conclusión que interesó de la publicación de Ángeles (2017) es la siguiente:

Quedan evidenciados correlaciones significativas y positivas entre el clima laboral y el desempeño laboral en esta muestra de empleados ($r = 0,86$). Los análisis estadísticos efectuados concluyen que se ha evidenciado la relación entre el clima y el desempeño laboral. (p. 6).

En este caso, Ángeles concluye que sí existe una relación positiva y considerable, al haber hallado un valor de r de Pearson de 0,86. Sin embargo, existe una observación a este resultado, debido a que debió utilizar el concepto de coeficiente de relación *rho* de Spearman, por las características de las variables, ya explicado.

En la tesis “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016”, según el autor Becerra (2017, p. 41) se aplicaron dos instrumentos a una muestra de 49 trabajadores.

De acuerdo con Becerra (2017, p. 30), el instrumento para evaluar el clima organizacional se basó en la Escala de Clima Organizacional (EDCO) de las autoras Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana; y que consta de 40 reactivos. El mismo Becerra (2017, p. 40) comenta que el instrumento para evaluar el desempeño laboral consta de 6 reactivos y fue diseñado por las mismas autoras. Sin embargo, no se sustentan los procesos de validez y confiabilidad en este trabajo.

En su trabajo de investigación Becerra (2017), concluye:

El clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres - Caja Sullana Arequipa es de nivel medio.

El desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres - Caja Sullana Arequipa, según la percepción de éstos, es regular.

Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia Andrés Avelino Cáceres - Caja Sullana Arequipa. (pp. 80 – 81).

Aunque se deduce que existe relación entre estas dos variables, no se especifica, cuantitativamente, cómo es esta relación.

En la tesis “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto, 2017”, los investigadores Estela y Puyo (2017, p. 59) mencionan que aplicaron un cuestionario con 28 reactivos para medir el clima organizacional y otro cuestionario con 39 reactivos para evaluar el desempeño laboral, a una muestra de 92 trabajadores.

Por otro lado, Estela y Puyo (2017, pp. 51 – 53) indican que la variable clima organizacional consta de las siguientes dimensiones: estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, apoyo, recompensa e innovación. En tanto, el desempeño laboral la define sobre la base de cuatro dimensiones: calidad de servicio, productividad, toma de decisiones y conocimiento.

Según Estela y Puyo (2017, p. 57), el valor de la fiabilidad de los instrumentos utilizados implicó un valor del Alfa de Cronbach de 0,831 para el cuestionario que aplicaron para medir el clima organizacional, y un valor del Alfa de Cronbach de 0,838 para el cuestionario que aplicaron para evaluar el desempeño laboral. Además, evidenciaron un proceso de validez de los instrumentos.

En su trabajo de investigación, Estela y Puyo (2017) concluyen, principalmente:

Respecto al objetivo general planteado, tiene una correlación baja, pero muy significativa ($r = .403^{**}$; $p < .000$) entre clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto, es decir, a mayor clima organizacional mayor será el desempeño laboral en los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto, 2017. (p. 81)

El trabajo realizado por Estela y Puyo (2017) se tomó como un referente para definir la hipótesis de trabajo en la presente investigación, sobre la base del valor de la *rho* de Spearman hallado.

En la tesis “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de

Picota, 2016” la investigadora Monteza (2017, p. 59) menciona que aplicó un cuestionario con 10 reactivos para medir el clima organizacional y otro cuestionario con 9 reactivos para evaluar el desempeño laboral, a una muestra de 63 trabajadores.

Por otro lado, Monteza (2017, p. 28) indica que la variable clima organizacional consta de las siguientes dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales. En tanto, el desempeño laboral la define sobre la base de nueve dimensiones: calidad de trabajo, colaboración, disciplina, esfuerzo personal, trabajo en equipo – sociabilidad, conocimiento del trabajo - iniciativa – creatividad, asistencia y puntualidad, presentación personal y responsabilidad.

Según Monteza (2017, p. 29), el valor de la fiabilidad de los instrumentos utilizados implicó un valor del Alfa de Cronbach de 0,814 para el cuestionario clima organizacional, y un valor del Alfa de Cronbach de 0,866 para el cuestionario desempeño laboral. Además, evidenciaron un proceso de validez de los instrumentos.

En su trabajo de investigación, Monteza (2017) concluye, principalmente:

El Rho Spearman indica que se presenta un vínculo directo y significativo de las variables, dado que el grado de correlación es de 0.807; este coeficiente, posteriormente al ser elevado al cuadrado, muestra que la primera variable influencia en un 65.12 % en la segunda variable, debido a ello se acepta la hipótesis alterna. (p. 42)

El trabajo realizado por Monteza (2017) se tomó como un referente para definir la hipótesis de trabajo en la presente investigación, en cuanto al valor de la *rho* de Spearman hallado.

A nivel local

En la tesis “Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C.”, el autor Benítez (2012, p. 28) comenta que utilizó una muestra de 55 colaboradores. Además, menciona que aplicó una guía de entrevista a dos directivos, una guía de observación a toda la muestra y una encuesta para evaluar el clima organizacional (50 reactivos) y una encuesta para evaluar el desempeño laboral (17 reactivos), sin embargo, no evidencia procesos de validez y confiabilidad para todos los instrumentos utilizados. Al término de su trabajo de investigación, Benítez (2012) concluye:

Según las encuestas realizadas, el clima organizacional del Consorcio La Arena está en un nivel medio (160.5) y la evaluación de desempeño (65.3) cumple con lo esperado, lo cual demuestra que ambos resultados coinciden en rangos medios (ver anexo 1 y anexo 2); además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.8706 demostrando una correlación positiva, por lo que nos ayuda a determinar que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño. (p. 120).

Si bien es cierto el autor Benítez establece que existe una relación directa entre las variables estudiadas, debió utilizar el cálculo del coeficiente *rho* de Spearman para establecer el grado de esta relación.

En la tesis “Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo 2015”, los autores Guevara y Tafur (2015, p. 28) mencionan que definieron dos muestras de estudio, una correspondió a 14 trabajadores de la empresa en estudio, y la otra muestra la conformó 3 jefes de la misma empresa.

Según Guevara y Tafur (2015, p. 29), aplicaron un cuestionario (12 reactivos) a 14 trabajadores para evaluar el clima laboral; además, aplicaron un segundo cuestionario (9 reactivos) a 3 jefes para que evalúen el desempeño de sus 14 trabajadores.

Los mismos Guevara y Tafur (2015, p. 71) comentan que la variable clima organizacional fue medida sobre la base de tres dimensiones: organización, satisfacción y motivación. Y la variable desempeño laboral la valoraron sobre la base de dos dimensiones: capacidad laboral y desenvolvimiento.

En su trabajo de investigación, Guevara y Tafur (2015) concluyen:

La influencia que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores es favorable en la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza, ya que los resultados de la investigación demostraron que el clima laboral influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores, lo cual se puede contrastar con los resultados obtenidos y con el análisis estadístico (*chi* cuadrado).

El clima laboral en la empresa KFC sede Real Plaza es bueno, lo cual se demostró en la Tabla de Criterios (Anexo N°5) que se elaboró en base aspectos específicos de la organización como compromiso, toma de decisiones, formación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y satisfacción.

El nivel de desempeño laboral en la empresa KFC sede Real Plaza es alto, lo cual se demostró en la Tabla de Criterios (Anexo N°5) que se realizó con los resultados positivos obtenidos (superiores al 65 % en todos los casos) en lo que concierne a capacidad y desenvolvimiento laboral. (p. 56).

En el trabajo de Guevara y Tafur se utilizó diferentes fuentes de información para valorar cada variable del estudio, y la principal conclusión es que sí hay una relación positiva entre ambas variables, pero no establecen cuantitativamente el grado de esta relación.

En la tesis “El clima laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores de la empresa Tai Loy S.A. local el Golf de la ciudad de Trujillo en el I Trimestre del año 2017”, los autores Inglessi y Mimbela (2017, p. 15) mencionan que la muestra estuvo conformada por 15 colaboradores de la empresa en estudio.

Los mismos Inglessi y Mimbela (2017, p. 30) comentan que utilizaron una guía de entrevista para evaluar el clima organizacional, y también, utilizaron un cuestionario de encuesta para evaluar el clima organizacional (diez reactivos) aplicado a los colaboradores sobre la base de cinco dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, apoyo y tolerancia al conflicto. Además, utilizaron un instrumento para evaluar el desempeño de los colaboradores (once reactivos) aplicado a los jefes y sobre la base de dos dimensiones: capacidad laboral y desenvolvimiento.

También, Inglessi y Mimbela (2017, pp. 31 - 32) revelan que al evaluar la confiabilidad de sus instrumentos obtuvieron un valor del Alfa de Cronbach de 0,8 para el instrumento de valoración del clima laboral y de 0.9 para el instrumento de valoración del desempeño de los colaboradores.

De los resultados de su trabajo de investigación, Inglessi y Mimbela (2017) concluyen:

El clima laboral de la empresa Tai Loy local el Golf de la ciudad de Trujillo es regular y no guarda relación alguna con el desempeño de los colaboradores; en este caso, los resultados de las encuestas realizadas reflejaron que el

desempeño es de regular a deficiente. Igualmente, la prueba de hipótesis confirma esta afirmación. (p. 24).

En el trabajo de Inglessi y Mimbela, al igual que en el trabajo de Guevara y Tafur, se utilizó fuentes de información no uniformes para evaluar cada variable, tal vez por ello exista contradicción entre los resultados de ambos grupos.

En la tesis “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Agencia Distribuidora Servicios y Representaciones DIAL S.R.L, en la ciudad de Trujillo, en el año 2017”, los autores Trelles y Varas (2017, p. 20) mencionan que la muestra estuvo conformada por 26 trabajadores de la empresa del estudio. En tanto que Trelles y Varas (2017, pp. 23 - 24) establecen que la variable clima organizacional consta de tres dimensiones: organización, satisfacción laboral y motivación. Mientras que la variable desempeño laboral se constituye de cuatro dimensiones: desenvolvimiento, capacidad laboral, eficacia y perfil del trabajador.

Los instrumentos utilizados por Trelles y Varas (2017, pp. 63 - 64) constan de diez reactivos, cada uno.

La conclusión más relevante de Trelles y Varas (2017) fue:

Se determinó que no existe una relación directa entre clima laboral y desempeño laboral, donde el chi cuadrado es de 17.558, demostrándose así que en la Agencia Distribuidora DIAL S.R.L un mejor desempeño haría que los colaboradores tengan un mejor clima laboral. (p. 57).

La conclusión de Trelles y Varas no está del todo clara, puesto que afirman que no existe una relación directa a partir de un valor del *chi* cuadrado de 17.558, cuando lo que realmente debieron concluir que no existe relación o asociación entre estas dos variables.

1.1.4 Justificación

Justificación teórica

Es imprescindible estudiar las diversas variables presentes en las empresas, tomando en cuenta el entorno complejo y cambiante en el que se desenvuelven. Las variables como costos, ingresos, gastos, ventas, stock, etc.; y las variables complejas como cultura organizacional, motivación, liderazgo, clima laboral, desempeño del trabajador, etc.; son estudiadas por investigadores académicos, constantemente.

Al respecto, este trabajo se justifica debido a que se desarrolló sobre las bases de las teorías de reconocidos autores de la ciencia de la Administración como Chiavenato y Hernández, Fernández y Baptista, además, para el estudio de la variable clima laboral se utilizó la propuesta de Litwin y Stringery, en tanto que para el estudio de la variable desempeño de los colaboradores se consideró el aporte de Stephen Robbins y Timothy Judge. Los resultados obtenidos servirán para reforzar las teorías existentes, además de evidenciar nuevos aportes al conocimiento científico.

Justificación práctica

Con los resultados obtenidos en la presente investigación se pudo verificar cómo se relacionan dos variables importantes para una empresa multinacional. El conocer cómo se relacionan el clima laboral con el desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza permitió poner en conocimiento de la entidad sobre aquellas fortalezas y debilidades que vinculan a ambas variables, y de esta manera se tomen las mejores decisiones, además, se orienten los esfuerzos en mejorar o ajustar los aspectos recomendados que se aunarán a una mejor gestión de su talento humano, a fin de asegurar el logro de sus objetivos empresariales.

Justificación metodológica

Las exigencias de la comunidad científica de la Universidad Privada Antenor Orrego permiten que los trabajos de investigación se ajusten a una metodología que se respetó en el presente trabajo de investigación. Además, la medición de las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores con la finalidad de establecer su relación, implicó el uso de técnicas para recolectar datos como encuesta (cuestionario), entrevista (guía de entrevista) y observación (lista de cotejo). En cuanto al análisis de los datos que se recolectaron en el proceso de investigación, este se desarrolló utilizando métodos estadísticos aceptados por la comunidad científica; con la estadística descriptiva se mostraron las frecuencias relativas y absolutas de interés; con la estadística inferencial, se efectuaron pruebas no paramétricas (*chi* cuadrada y *rho* de Spearman) para contrastar la hipótesis de investigación.

Justificación social

Si la empresa ADIDAS conociera cómo se relacionan el clima laboral con el desempeño de sus colaboradores de la sede Trujillo Mall Plaza, estaría en condiciones de controlar adecuadamente estas variables, mejorando sus características e indicadores para una buena gestión de su personal, para una excelente atención de sus clientes y para beneficio de la sociedad de su entorno.

1.2 Hipótesis

El grado de relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, en el II Trimestre del año 2018, es *positiva considerable*.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Determinar el grado de relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, en el II Trimestre del año 2018.

1.3.2 Específicos

a. Determinar el nivel de clima laboral de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

b. Evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

c. Establecer si existe relación entre las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores, en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

d. Calcular la intensidad y el sentido de la relación de las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores, en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

e. Analizar el clima laboral y sus dimensiones con relación al desempeño de los colaboradores y sus dimensiones, en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Clima laboral

1.4.1.1 Definición

Para definir esta importante variable se eligió la definición proporcionada por el reconocido autor Chiavenato (2009), para quien el clima laboral corresponde a: "... la suma de

características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. (p. 261).

De la definición anterior se puede comentar que el clima laboral es una variable compleja que involucra una serie de características, que podrían ser particulares de cada organización, y que originaría diversos comportamientos en el personal. En algunas investigaciones se ha observado que, si el clima laboral es percibido como bueno, el comportamiento de los colaboradores también será bueno, lo cual afecta positivamente en la productividad. Pero, se requieren continuar con más estudios al respecto.

1.4.1.2 Importancia del clima laboral

El clima laboral es una variable organizacional que no está descuidada por los empresarios e inversionistas, porque se comprende que, si los colaboradores están *felices* en su puesto de trabajo, la productividad se beneficia, y los clientes perciben ello a través de una buena atención. Esta es la razón por la que muchas empresas peruanas están interesadas en participar en la premiación anual denominada Great Place to Work, y por ello las entidades privadas multinacionales se esfuerzan en lograr un clima laboral apropiado para sus colaboradores, quienes finalmente determinan si la empresa merece el premio. En el Perú, el año 2017, fueron premiadas las empresas: Natura (comercio retail de productos especializados), Marriot Perú (servicio de hotel Resort), Supermercados peruanos (comercio retail de alimentos y mercados), entre otras. Todos los años, las empresas, no solo del Perú, compiten para ser elegidas como “el mejor lugar para trabajar”, lo cual beneficia a los colaboradores, a los accionistas o empresarios, a los directivos y a la sociedad en general. (www.greatplacetowork.com.pe, 2018).

1.4.1.3 Tipos de clima laboral

De la revisión de los antecedentes, a nivel local, los investigadores Inglessi y Mimbela (2017), así como Guevara y Tafur (2015, pp. 18 - 20), tomaron la propuesta de Brunet (2011, pp. 7 – 8) para describir los cuatro tipos de clima laboral que podrían estar considerados en una organización, a continuación, se menciona estos tipos de clima laboral, resultantes de las características específicas de algunas empresas.

Autoritario – explotador. Es aquel en donde los directivos no confían en sus empleados, pues la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización; los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor. Además, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo, y la comunicación existe únicamente en forma de instrucciones.

Autoritario – paternalista. Existe cierta confianza entre los directivos y los subordinados, aunque se establece con base en el miedo; la comunicación, asimismo, existe únicamente en forma de instrucciones. Si bien las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores; además, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero genera la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Participativo – consultivo. La dirección muestra confianza en sus empleados: las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un

ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Participativo – grupal. Se tiene participación del grupo y existe plena confianza en los empleados por parte de los directivos. La toma de decisiones se origina en toda la organización, pues la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral; del mismo modo, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

1.4.1.4 Dimensiones del clima laboral

Para identificar las dimensiones correspondientes a la variable clima laboral, utilizamos la referencia de Inglessi y Mimbela (2017), quienes tomaron la propuesta de Litwin y Stringer (1968, p. 10), para estos autores el clima laboral se compone de las siguientes seis dimensiones:

Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de riesgo.

Apoyo. El sentimiento de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar, sin riesgo, la divergencia de opiniones.

1.4.2 Desempeño de los colaboradores

1.4.2.1 Definición

El desempeño de los colaboradores implica el ejercicio de las funciones que una empresa les asigna, cuando éstos ocupan un cargo en la estructura organizacional, en ese contexto un buen desempeño requiere que los empleados "... trabajen con eficacia para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". (Stoner,1996, p. 728).

Por otro lado, los autores Robbins y Judge (2013, p. 555) describen el desempeño de los colaboradores a través tres conductas del trabajador, que pueden ser buenas o inadecuadas y, por lo tanto, deben ser observadas. Estas conductas son:

Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.

Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, proponer sugerencias constructivas y decir aspectos positivos sobre el lugar de trabajo.

Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, acciones como el robo,

daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

1.4.2.2 Evaluación del desempeño

Si una empresa busca alcanzar la excelencia, requiere evaluar con cierta frecuencia el desempeño de sus colaboradores. Al respecto, para el reconocido investigador Chiavenato (2009): “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245).

En consecuencia, una adecuada gestión del talento humano implica, también, evaluar el desempeño de los colaboradores para garantizar la productividad y aplicar incentivos o motivaciones que promuevan la buena performance del personal. Además, la evaluación de desempeño permite identificar a los empleados deficientes, para ayudarlos a superarse, además, permite identificar a los talentos humanos quienes serían los futuros directivos de la organización.

1.4.2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

De acuerdo con lo mencionado en el punto anterior, toda organización que realice la evaluación del desempeño de sus colaboradores debe tener objetivos ligados a esta actividad, y es por ello por lo que Robbins y Judge (2013, p. 555) plantean cuatro objetivos de la evaluación del desempeño:

- Decisiones de recursos humanos sobre ascensos.
- Transferencias y despidos.
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- *Brindar retroalimentación a los empleados.*

Una adecuada evaluación de desempeño permite ajustar el plan estratégico de recursos humanos, como clave de éxito.

1.4.2.4 Dimensiones del desempeño de los colaboradores

Tomando como referencia los trabajos realizados por Robles y Suclla (2017, p. 36); Inglessi y Mimbela (2017, p. 12) y Guevara y Tafur (2015, p. 24), quienes citan la propuesta de Robbins & Timothy (2013, pp. 47 - 48), a continuación, se describe las dos dimensiones comprendidas en la variable:

Capacidad laboral. Se refiere directamente a la habilidad del colaborador para realizar, a partir de su experiencia, conocimiento e inteligencia, un trabajo o tarea.

Desenvolvimiento. Permite al colaborador desarrollar u optimizar sus habilidades y destrezas para una buena interacción e implica: autoconcomiento, autoestima, autodirección y autoeficiencia; lo que conlleva al bienestar laboral, la excelencia personal y la capacidad para el liderazgo. También involucra relaciones intrapersonales y adaptabilidad.

1.5 Marco conceptual

Clima laboral

Una acertada definición de lo que representa el clima laboral la encontramos en Chiavenato (2009):

Refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante. (p. 553).

Desempeño laboral

De acuerdo con lo publicado por Robles y Suclla (2017), el desempeño laboral: “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. (p. 33).

Eficiencia laboral

Para Andrade (2005, p. 97); referenciado por Guevara y Tafur (2015):

La eficiencia laboral muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva, realizando una labor impecable. Un trabajador eficiente aporta tranquilidad a cualquier jefe que siente que puede delegar y confiar en su trabajo bien hecho. Una empresa está formada por personas que suman valor a un equipo común. (p. 26).

Motivación laboral

Tomando en cuenta la opinión de los autores Robbins y Coulter (2010): “Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”. (p. 341).

Productividad

La productividad la define Hampton (1989), referenciado por Inglessi y Mimbela (2017), como: “... una medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes y servicios, o sea la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos” (p. 14).

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, según Bisquerra (2003), referenciado por Robles y Suclla (2017), corresponden a: "... una interacción recíproca entre dos o más personas" (p. 37).

Satisfacción laboral

En opinión de Robbins y Coulter (2010), la satisfacción laboral:

Se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. (p. 285).

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTO

2.1 Material

2.1.1 Población

La población estuvo conformada por 24 colaboradores de la empresa ADIDAS sede Mall Plaza, en la ciudad de Trujillo, que ocupan los cargos descritos en el cuadro N° 2.1.

Cuadro N° 2.1

Personal de ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

Cargo	Cantidad de colaboradores
Sales Manager	1
Assistant Store Manager	2
Cashier	2
Sales Staff Full Time	6
Sales Staff Part Time	8
Reponedor	2
Stock Clerck	3
TOTAL	24

Fuente: Área de Recursos Humanos de ADIDAS, al mes de mayo de 2018.

2.1.2 Marco de muestreo

Definida por la Planilla del área Recursos Humanos de la empresa ADIDAS en Perú, para la sede Mall Plaza de la ciudad de Trujillo, distrito y provincia de Trujillo, Región La Libertad, a mayo del 2018.

2.1.3 Unidad de análisis

Cada uno de los colaboradores que ocupa un cargo en la empresa ADIDAS sede Mall Plaza, en la ciudad de Trujillo.

2.1.4 Muestra

Tomando en cuenta la opinión de Hernández *et al.* (2014), las muestras dirigidas "... suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio

estadístico...”. (p. 189). Al tener una población de pequeño número, se define la muestra como una población muestral de 23 trabajadores de la empresa ADIDAS sede Mall Plaza, de la ciudad de Trujillo.

a. Criterio de inclusión. Persona que ocupa un cargo no gerencial en la estructura organizacional de la empresa ADIDAS sede Mall Plaza, de la ciudad de Trujillo, al mes de mayo del año 2018.

b. Criterio de exclusión. Persona que ocupa un cargo gerencial en la estructura organizacional de la empresa ADIDAS sede Mall Plaza, de la ciudad de Trujillo, al mes de mayo del año 2018.

2.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A continuación, en el cuadro N° 2.2, se describen las técnicas e instrumentos a emplear en el presente trabajo de investigación.

Cuadro N° 2.2

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica	Instrumento	Escala de medición
Encuesta	Cuestionario. Diseñado para obtener la opinión de los sujetos de la muestra acerca del clima laboral (ver anexo N° 1) y el desempeño de los colaboradores (ver anexo N° 2).	Tipo Likert. Con cinco opciones: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
Entrevista	Guía de preguntas. Diseñada para obtener información relevante del gerente de la empresa en estudio (ver anexo N° 5)	Múltiple. Las respuestas implican alternativas dicotómicas (Sí, No) y del tipo Likert: Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente, Muy deficiente.
Observación	Lista de cotejo. Diseñado para observar el comportamiento o destreza de los colaboradores de la empresa de interés (ver anexo N° 6)	Gráficas. Grado en el que se define la destreza o comportamiento observado, eligiendo una de las cuatro opciones: Siempre, A veces, Rara vez, Nunca.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento cuestionario

La encuesta es una técnica muy difundida en la investigación científica y se realiza mediante cuestionarios, los cuales se diseñan para recolectar la información de interés con la mayor veracidad posible, por ello se tomó en cuenta las sugerencias de Hernández *et al.* (2014, pp. 224-225):

- Elaborar preguntas claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados.
- Elaborar preguntas que sean las más breves posible.
- Utilizar un vocabulario simple, directo y familiar para los participantes.
- No incomodar a la persona encuestada.
- Las preguntas no deben de inducir las respuestas.

También, se tomó en cuenta otras recomendaciones de Hernández *et al.* (2014, p. 229) para *motivar* a los encuestados al momento de responder, recomendaciones como:

- ✓ Apelar al *altruismo*: “Estimado colaborador, a continuación, tiene un cuestionario que le solicitamos complete para brindarnos información valiosa para nuestro trabajo”.
- ✓ Apelar al *autoconcepto de la persona*: “Para cada proposición le pedimos que evalúe y marque una de las opciones que corresponde a la mejor alternativa de respuesta, según su opinión”.
- ✓ Apelar a la *confidencialidad*: “Esta encuesta es ANÓNIMA, por lo que le pedimos total objetividad y sinceridad al momento de responder”.

Al aplicar los cuestionarios, se recalcó a los colaboradores de ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza que sus respuestas serían anónimas,

absolutamente confidenciales y los cuestionarios serían procesados con total discreción, por ello en ningún momento se les pidió el nombre o algún medio de identificación.

La idea era que se garantice, en la medida de lo posible, que las respuestas serían veraces para un mejor análisis; sin embargo, los datos recolectados fueron luego complementados con los datos recolectados durante la observación, y corroborados con la entrevista al gerente. A continuación, se describen los cuestionarios utilizados.

a. Cuestionario: clima laboral

Con la finalidad de evaluar el clima laboral, se diseñó el cuestionario del anexo N° 1, el cual consta de diez (10) reactivos propuestos en forma de interrogante, tomando en cuenta las dimensiones de la variable: estructura, responsabilidad, remuneración, apoyo y tolerancia al conflicto. Cada dimensión involucró dos indicadores, como se observa en el cuadro N° 2.3 (ver p. 50).

Este cuestionario se aplicó a los 23 colaboradores de la empresa ADIDAS sede Mall Plaza, en la ciudad de Trujillo, quienes tenían que marcar en una de las opciones que consideraron respondía a la interrogante planteada. Entre las alternativas a elegir se tenían: Totalmente de acuerdo (valorado en 5 puntos), De acuerdo (valorado en 4 puntos), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (valorado en 3 puntos), En desacuerdo (valorado en 2 puntos) y Totalmente en desacuerdo (valorado en 1 punto). Las valoraciones indicadas correspondieron a la cuantificación de la respuesta para el procesamiento de los datos, con fines estadísticos.

b. Cuestionario: desempeño de los colaboradores

A fin de evaluar el desempeño de los colaboradores se diseñó un segundo cuestionario, ver anexo N° 2, el cual consta de dieciocho (18) reactivos propuestos en forma de interrogante, tomando en cuenta las

dimensiones de la variable: capacidad laboral (con tres indicadores) y desenvolvimiento (con cuatro indicadores), como se observa en el cuadro N° 2.4 (ver p. 51).

El cuestionario se aplicó a los mismos 23 colaboradores de la empresa en estudio, éstos debían marcar en alguna de las opciones que consideraron pertinente a la proposición planteada. Entre las alternativas a elegir se tenían: Totalmente de acuerdo (valorado en 5 puntos), De acuerdo (valorado en 4 puntos), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (valorado en 3 puntos), En desacuerdo (valorado en 2 puntos) y Totalmente en desacuerdo (valorado en 1 punto). Las valoraciones indicadas correspondieron a la cuantificación de la respuesta para el procesamiento de los datos, con fines estadísticos.

Los instrumentos utilizados en el trabajo desarrollado por Inglessi y Mimbela (2017, pp. 31 – 32) fueron sometidos a pruebas de confiabilidad y obtuvieron un Alpha de Cronbach (α) de 0.8 para el instrumento Clima laboral; y de 0.9 para el instrumento Desempeño de los colaboradores, mediante el método del cálculo de la varianza de los ítems (Cronbach, 1951). En tanto, Robles y Suclla (2017, p. 40) señalan que obtuvieron un α igual a 0.79 para los instrumentos que utilizaron. Ambos autores evidencian que sus instrumentos son confiables, pero no evidenciaron procesos de validez para esos mismos instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron en este trabajo fueron sometidos a un proceso de validez, por tres expertos (ver anexo N° 3 en la p. 84). Luego de levantarse las observaciones de los expertos se sometió los instrumentos a un proceso de confiabilidad, para ello se aplicó ambos instrumentos a 25 colaboradores voluntarios que laboran en la sede del Real Plaza de la ciudad de Trujillo, tomando en cuenta la proporción de 5 a 1 según la sugerencia de Marsh y O' Neill (1984), es decir, 5 dimensiones de la variable clima laboral multiplicado por 5. A continuación, se utilizó el programa SPSS versión 15 y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 2.1

Resumen del procesamiento de los casos, en el cálculo del alpha de Cronbach.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	25	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia, datos procesados con el SPSS versión 15.

El instrumento utilizado para medir el clima laboral es confiable, con un valor del α de 0.803, según la tabla N° 2.2.

Tabla N° 2.2

Valor del α de Cronbach del instrumento clima laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.803	10

Fuente: Elaboración propia, datos procesados con el SPSS versión 15

El instrumento para medir el desempeño de los colaboradores es confiable, con un valor del α de 0.90, según la tabla N° 2.3.

Tabla N° 2.3

Valor del α de Cronbach del instrumento desempeño de los colaboradores

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.900	18

Fuente: Elaboración propia, datos procesados con el SPSS versión 15

Los cálculos anteriores se muestran en el anexo N° 4 (ver p. 96), utilizando el programa Microsoft Excel de Windows. En cuanto a la confiabilidad, valores del $\alpha > 0.80$ equivale a una *muy alta confiabilidad* (Hernández *et al.*, 2014, 208).

La valoración de las variables, según la escala de medición elegida, implicó cinco niveles: Muy bueno (5), Bueno (4), Regular (3), Deficiente (2) y Muy deficiente (1); que se muestran en las siguientes tablas N° 2.4 y N° 2.5. El rango de cada nivel se obtuvo restando el valor mínimo al valor máximo, el resultado se dividió entre cinco y se restó uno.

Tabla N° 2.4

Escala de valoración del clima laboral

ESCALA DE MEDICIÓN	
INTERVALO o RANGO (puntaje)	NIVEL
De 42 a 50	Muy bueno
De 34 a 41	Bueno
De 26 a 33	Regular
De 18 a 25	Deficiente
De 10 a 17	Muy deficiente

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2.5

Escala de valoración del desempeño de los colaboradores

ESCALA DE MEDICIÓN	
INTERVALO o RANGO (puntaje)	NIVEL
De 78 a 90	Muy bueno
De 63 a 77	Bueno
De 48 a 62	Regular
De 33 a 47	Deficiente
De 18 a 32	Muy deficiente

Fuente: Elaboración propia

Guía de preguntas para la entrevista

Para llevar a cabo la entrevista al gerente de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, se diseñó una guía de preguntas que permitieron evaluar el desempeño de los colaboradores, con las primeras cuatro preguntas, y el clima laboral de la empresa con las siguientes seis preguntas. Todas las preguntas implican una elección de respuesta dicotómica (Sí, No), sin tomar en cuenta comentarios adicionales. Las preguntas cuatro y diez tienen la opción de elegir entre las alternativas: Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente, Muy deficiente. El instrumento fue validado por la asesora metodológica y no requirió someterlo a un proceso confiabilidad (ver anexo N° 5 en la p. 98).

Lista de cotejo para la observación del personal

Para complementar los datos recogidos con los instrumentos anteriores, se llevó a cabo la observación de las destrezas y comportamientos de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, utilizando una lista de cotejo compuesta por diez descripciones que implicó la valoración del grado observado con alguna de las cuatro opciones: Siempre (4), A veces (3), Rara vez (2), Nunca (1). Las primeras cinco descripciones están relacionadas al clima laboral, mientras que las otras cinco descripciones corresponden al desempeño de los colaboradores. De la labor de observación en el campo, se procedió a valorar los resultados según la siguiente escala de valoración:

Tabla N° 2.6

Escala de valoración de la observación realizada

ESCALA DE MEDICIÓN	
INTERVALO o RANGO (puntaje)	NIVEL
De 17 a 20	Muy bueno
De 14 a 16	Bueno
De 11 a 13	Regular
De 08 a 10	Deficiente
De 05 a 07	Muy deficiente

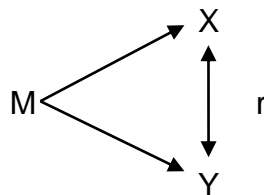
Fuente: Elaboración propia

Este instrumento fue validado por la asesora y no requirió someterlo a un proceso confiabilidad (ver anexo N° 6 en la p. 100).

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de contrastación

Para contrastar la hipótesis de investigación se eligió el diseño descriptivo – correlacional, tomando en cuenta a Castro (1999), para quien: “... este tipo de estudio está interesado en la determinación del grado de relación existente entre 2 o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos o eventos observados” (p.147). Este diseño se representa gráficamente de la siguiente forma:



Dónde:

M: Muestra correspondiente a los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Mall Plaza de la ciudad de Trujillo.

X: Variable clima laboral

r: Relación entre las variables de estudio

Y: Variable desempeño de los colaboradores

2.2.2 Análisis de variables

Para operacionalizar la variable clima laboral se utilizó la propuesta de la propuesta de Litwin y Stringer (1968, p. 10). A partir de las cinco dimensiones consideradas por estos autores, se identificaron los indicadores correspondientes. En cuanto a la variable desempeño de

los colaboradores, se tomó en cuenta la propuesta de Robbins & Timothy (2013, pp. 47 - 48) para las dos dimensiones consideradas por ambos expertos, con sus correspondientes indicadores.

Los cuadros N° 2.3 y N° 2.4 muestran la forma como se operacionalizó las variables *clima laboral* y *desempeño de los colaboradores*.

Cuadro N° 2.3

Operacionalización de la variable clima laboral.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Fuente
Clima laboral	Para Chiavenato (2009): "... es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento". (p. 261).	Según Inglessi y Mimbela (2017, p. 10), quienes citan a Litwin y Stringer (1968): Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.	Estructura	Obligaciones	¿En la relación con las obligaciones que le exige la empresa, éstas están de acuerdo con su capacidad?	Escala de valoración de actitudes: (5) TOTALMENTE DE ACUERDO, (4) DE ACUERDO, (3) NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, (2) EN DESACUERDO, (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO Escala de valoración de la variable: MUY BUENO, BUENO, REGULAR, DEFICIENTE, MUY DEFICIENTE	Colaboradores
		Reglas y políticas		¿Las reglas y políticas de la empresa son adecuadas para su trabajo?			
		Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.	Responsabilidad	Empowerment	¿Le permiten tomar sus propias decisiones en su trabajo?		
		Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.			¿Tiene autonomía para resolver problemas?		
		El sentimiento de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.	Apoyo	Solidaridad	¿Las horas extras trabajadas son remuneradas oportunamente?		
					¿La empresa le otorga bonos o vales de alimento?		
		Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo la divergencia de opiniones.	Tolerancia al conflicto	Comprensión	¿Se siente respaldado por sus compañeros de trabajo al momento de cumplir sus labores?		
¿Observa que existe apoyo entre los trabajadores y los jefes?							
¿Acepta las opiniones de sus jefes y colegas, sean éstas positivas o negativas?	Comprensión	Comprensión	¿Trata de apaciguar cualquier conflicto que se da en el trabajo?				

Fuente: Adaptado de los estudios de Inglessi y Mimbela (2017, p. 28)

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Después de aplicar los instrumentos de los anexos N° 1 y N° 2 a la muestra correspondiente en ADIDAS, para que se evalúe el clima laboral y se valore el desempeño de los colaboradores de esta empresa

Cuadro N° 2.4

Operacionalización de la variable desempeño de los colaboradores.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Fuente
Desempeño de los colaboradores	Para Stoner (1996), el desempeño de los colaboradores requiere que los miembros de la organización: "... trabajen con eficacia para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". (p. 728).	Según Robles y Suclla (2017, p. 36); Inglessi y Mimbela (2017, p. 12); y Guevara y Tafur (2015, p. 24), quienes citan a Robbins & Timothy (2013, pp. 47-48): Se refiere directamente a la habilidad que tienen las personas para realizar por su experiencia conocimiento o inteligencia un trabajo.	Capacidad laboral	Puntualidad	¿Cumple con el horario de trabajo establecido?	Escala de valoración de actitudes: (5) TOTALMENTE DE ACUERDO, (4) DE ACUERDO, (3) NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, (2) EN DESACUERDO, (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO Escala de valoración de la variable: MUY BUENO, BUENO, REGULAR, DEFICIENTE, MUY DEFICIENTE	Colaboradores
				Calidad de trabajo	¿Los resultados de su trabajo están orientados al logro de las metas?		
					¿Al implementarse un nuevo procedimiento, lo aplica según las instrucciones?		
					¿Cumple con las exigencias del trabajo encomendado?		
				Actitud y dedicación al trabajo	¿Si se lo requieren, instruye a sus compañeros sobre las normas de trabajo?		
					¿Cumple a cabalidad con las normas establecidas por la empresa?		
	Según Robles y Suclla (2017, p. 36); Inglessi y Mimbela (2017, p. 12); y Guevara y Tafur (2015, p. 24), quienes citan a Robbins & Timothy (2013, pp. 47-48): Permite a las personas desarrollar u optimizar habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa; implica un autoconocimiento, autoestima, autodirección y autoeficiencia, que conlleva al bienestar laboral, cuyo fin es lograr la excelencia personas para ser líderes.	Desenvolvimiento	Habilidad para aprender	¿Necesita que le expliquen las órdenes más de una vez?			
				¿Comprende claramente las instrucciones brindadas por sus superiores?			
			Negociación de solución de problemas	¿Logra comprender fácilmente los nuevos procedimientos?			
				¿Responde positivamente a las órdenes que le indican sus superiores?			
				¿Realiza sus labores completa y correctamente, en el tiempo indicado?			
			Relaciones interpersonales	¿Se compromete con la realización de sus labores?			
¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?							
Servicio al cliente	¿Saluda de manera cordial a sus compañeros, jefes y visitantes?						
	¿Si alguien le falta el respeto se lo hace saber con una actitud tranquila y cordial?						
	¿Ayuda al cliente en satisfacer sus necesidades?						
					¿Tiene una actitud amable hacia el cliente?		
					¿Utiliza el vocabulario y los modales adecuados hacia el cliente?		

Fuente: Adaptado de los estudios de Inglessi y Mimbela (2017, p. 29); Guevara y Tafur (2015, p. 69) y Robles y Suclla (2017, p. 44)

multinacional, se procedió a registrar los datos en un archivo de Microsoft en el programa Excel de Windows (ver anexo N° 7 en la p. 102). El registro implicó representar todas las respuestas en base a la escala de valoración de actitudes definida previamente, así si en uno de los reactivos el encuestado marcó en el recuadro correspondiente Totalmente de acuerdo, esa respuesta equivalía al valor 5 para el archivo de Excel. Si para otro reactivo marcó En desacuerdo, el valor a registrar fue el 2, y así sucesivamente. Ver cuadros N° 2.3 y N° 2.4, columna escala de medición. En el anexo N° 7 se observa que las filas representan a cada uno de los encuestados u observados, y las columnas representan las dimensiones con los ítems vinculados a los indicadores. Además, se incluyó columnas de subtotales y total, en donde se consigna las sumas parciales y la suma total con la finalidad de valorizar los resultados con la escala de valoración de la variable, según los cuadros N° 2.3 y N° 2.4.

Para el análisis de los datos se utilizó la base de datos Excel de Microsoft descrita anteriormente, para ello se elaboraron las tablas de doble entrada y gráficos de barras, presentando las frecuencias relativas y absolutas, tomando como referencia para ello los niveles de valoración. Ello se hizo para cada variable y sus dimensiones correspondientes, lo anterior se hizo en base a las opiniones de Hernández *et al.* (2014): “Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla (O’Leary, 2014 y Nicol, 2006)”. (p. 282).

Para la contrastación de la hipótesis se efectuó, en primer lugar, la prueba de *chi* cuadrado para establecer si existe asociación entre las variables en estudio, esta prueba según Hernández *et al.* (2014):

Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables.

Se simboliza: X^2

Hipótesis por probar: correlacionales.

Variables involucradas: dos. La prueba *chi* cuadrado no considera relaciones causales.

Nivel de medición de las variables: nominal u ordinal (intervalos o razón reducidos a ordinales).

Procedimiento: se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías. (p. 319).

El estadístico *chi* cuadrado se calcula con la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

r = número de categorías de la variable en las filas

c = número de categorías de la variable en las columnas

O_{ij} = número observado en entrada ij

E_{ij} = número esperado en la entrada ij

El estadístico *chi* cuadrado tiene $(r-1)$ por $(c-1)$ grados de libertad. La siguiente tabla, N° 2.7, es un ejemplo de cómo se registran los datos para efectuar los cálculos correspondientes a los valores esperados, y luego obtener el valor de *chi* cuadrado que se compara con el *chi* cuadrado tabulado (ver anexo N° 8 en la p. 104).

Tabla N° 2.7

Ejemplo de tabla de dos entradas para cálculo del χ^2

Tabla de contingencia				
Clima laboral	Desempeño			TOTAL
	Bueno	Regular	Malo	
Bueno	O_{11}	O_{12}	O_{13}	<i>SUMA</i> ($O_{11} : O_{13}$)
Regular	O_{21}	O_{22}	O_{23}	<i>SUMA</i> ($O_{21} : O_{23}$)
Malo	O_{31}	O_{32}	O_{33}	<i>SUMA</i> ($O_{31} : O_{33}$)
TOTAL	<i>SUMA</i> ($O_{11} : O_{31}$)	<i>SUMA</i> ($O_{12} : O_{32}$)	<i>SUMA</i> ($O_{13} : O_{33}$)	<i>SUMA</i> ($O_{13} : O_{33}$)

Fuente: Elaboración propia

Según los cálculos y el criterio del gráfico N° 2.1, para la hipótesis nula H_0 : No existe relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores, puede suceder que:

Se rechace H_0 si se comprueba que $X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{tabulado}}$

O en su defecto puede ocurrir que el investigador:

No rechace H_0 si se obtiene que $X^2_{\text{calculado}} \leq X^2_{\text{tabulado}}$



Gráfico N° 2.1

Criterios de decisión en la prueba *chi* cuadrado

Fuente: Hernández *et. al* (2014, p. 318)

En el anexo N° 8 (ver p. 104) se muestran los cálculos efectuados para la prueba *chi* cuadrado del presente trabajo.

A continuación, para determinar el grado de relación entre las variables en estudio: clima organizacional y desempeño de los colaboradores, se tomó en cuenta que estas variables son del tipo ordinal, es decir, la evaluación de ambas variables se efectuó mediante una valoración que involucró categorías, de acuerdo con un nivel jerárquico que se definió como Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente y Muy deficiente. El grado de relación se halló utilizando el coeficiente de correlación *rho* de Spearman, lo que permitió establecer el sentido e intensidad de la relación de estas variables. Se tomó en cuenta que para calcular el valor del coeficiente de correlación *rho* de Spearman, no se exige la suposición de normalidad de los datos de la población de la cual

fue tomada la muestra del estudio, para luego efectuar inferencias sobre la misma población en base a los resultados. (Cáceres, 2006).

El estadístico coeficiente de correlación por rangos viene dado por la expresión:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

d = es la diferencia entre los rangos X - Y.

n = es el número de datos.

El grado de relación entre las dos variables ordinales puede variar entre -1 y +1, y obedece a un rango de valoración del grado según se muestra en la siguiente tabla N° 2.8 (Hernández *et. al.*, 2014, p. 305).

Tabla N° 2.8

Grado de relación según el valor del coeficiente hallado.

Rango de valoración	Sentido e intensidad de la relación de dos variables
Entre -0.91 y -1.00	negativa perfecta
Entre -0.76 y -0.90	negativa muy fuerte
Entre -0.51 y -0.75	negativa considerable
Entre -0.11 y -0.50	negativa media
Entre -0.01 y -0.10	negativa débil
0.00	no existe relación
Entre +0.01 y +0.10	positiva débil
Entre +0.11 y +0.50	positiva media
Entre +0.51 y +0.75	positiva considerable
Entre +0.76 y +0.90	positiva muy fuerte
Entre +0.91 y +1.00	positiva perfecta

Fuente: Hernández *et. al* (2014, p. 305)

III. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1 Generalidades

3.1.1 Nombre o Razón Social

ADIDAS PERÚ S.A.C

3.1.2 RUC

20347100316

3.1.3 Domicilio fiscal

Av. 28 de Julio Nro. 1011. Urbanización San Antonio. Distrito Miraflores. Provincia y Departamento Lima, Perú.

3.1.4 Descripción de la empresa

ADIDAS fue fundada en Alemania en 1949, prácticamente a fines de la segunda guerra mundial, y, actualmente, es una empresa global; cuenta con un aproximado de 57 mil colaboradores en todo el mundo. En la sede central en Herzogenaurach, Alemania, trabajan empleados de unas 100 naciones, y, anualmente, produce más de 900 millones de productos en la línea estilo de vida deportivo y en la línea deportiva. En el año 2017, generó ventas por 21 mil 218 millones de euros. Lo anterior proyecta a ADIDAS como una organización muy grande, multifacética y donde la creatividad predomina en todos sus niveles. (Información de la empresa ADIDAS en <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>, 2018)

3.2 Misión

ADIDAS define su misión partiendo de su visión: “Queremos ser la mejor empresa deportiva del mundo”. “¿Qué significa eso? Bueno, para nosotros “mejor” significa que diseñamos, construimos y vendemos los mejores productos deportivos del mundo, con el mejor servicio y la mejor experiencia, y que lo hacemos de manera sostenible. Pero "mejor" es también lo que nuestros consumidores, atletas, equipos, socios, medios

y accionistas dicen sobre nosotros”. (Información de la empresa ADIDAS en <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>, 2018)

3.3 Cultura

ADIDAS cree que sus colaboradores son la clave del éxito de la empresa. Cuentan con grandes talentos en su organización. Ellos trabajan con pasión por los deportes y sus marcas, y en su mayoría están vinculados a algún deporte. Su gente es la que da vida a sus estrategias y marca la diferencia en el logro de sus objetivos a largo plazo. (Información de la empresa ADIDAS en <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>, 2018)

3.4 Estrategias

El plan de negocios de ADIDAS se basa en tres estrategias que les permitirán enfocarse aún más en sus clientes:

Velocidad - Cómo se entregan los productos: Implica poner a los clientes en el centro de todo lo que hacen y servirlos de la mejor manera posible, significa que deben asegurarse de que los clientes siempre encuentren productos recién lanzados al mercado y que los nuevos productos sean deseables por los clientes, donde quieran y cuando los requieran. La idea es convertirse en la primera verdadera empresa veloz en línea de estilo de vida deportivo y en línea deportiva.

Ciudades - Dónde entregamos los productos: La mayor parte de la población mundial vive en ciudades. Las ciudades están configurando las tendencias globales y la percepción de los consumidores, las perspectivas y las decisiones de compra. Se han identificado seis ciudades clave en las que se desea aumentar de manera proporcional la mentalidad, la cuota de mercado y la cuota de tendencia: Londres, Los Ángeles, Nueva York, París, Shanghái y Tokio.

Código abierto - Cómo creamos nuestros productos: Requiere de colaboración e innovación. Implica aprender y compartir. ADIDAS está abriendo las puertas de sus marcas, invitando a atletas, consumidores y socios a co-crear el futuro del deporte y la cultura deportiva, conjuntamente. (Información de la empresa ADIDAS en <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>, 2018)

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

De la base de datos recolectados (anexo N° 7), se presenta lo siguiente: En la tabla N° 4.1 y gráfico N° 4.1 se muestran los resultados del nivel de clima laboral de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

Tabla N° 4.1

Clima laboral en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

ESCALA DE MEDICIÓN	ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Muy bueno	15	65%
Bueno	6	26%
Regular	2	9%
Deficiente	0	0%
Muy deficiente	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado y datos de observación.

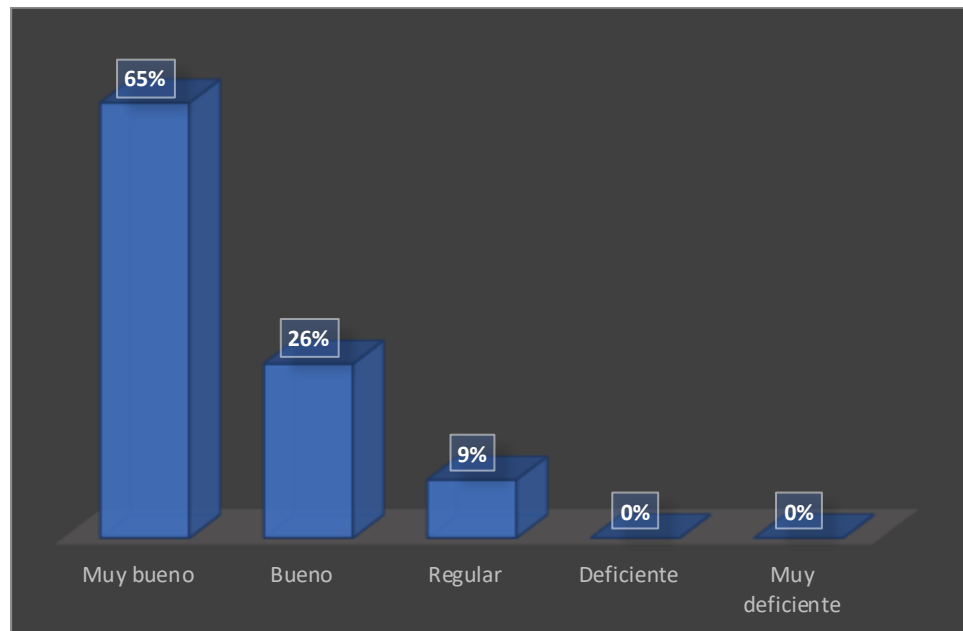


Gráfico N° 4.1

Nivel de clima laboral en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado y datos de observación.

En la tabla N° 4.2 y el gráfico N° 4.2 se muestran las frecuencias resultantes de la valoración del desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

Tabla N° 4.2

Desempeño de los colaboradores en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

ESCALA DE MEDICIÓN	ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Muy bueno	18	78%
Bueno	3	13%
Regular	2	9%
Deficiente	0	0%
Muy deficiente	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado y datos de observación.

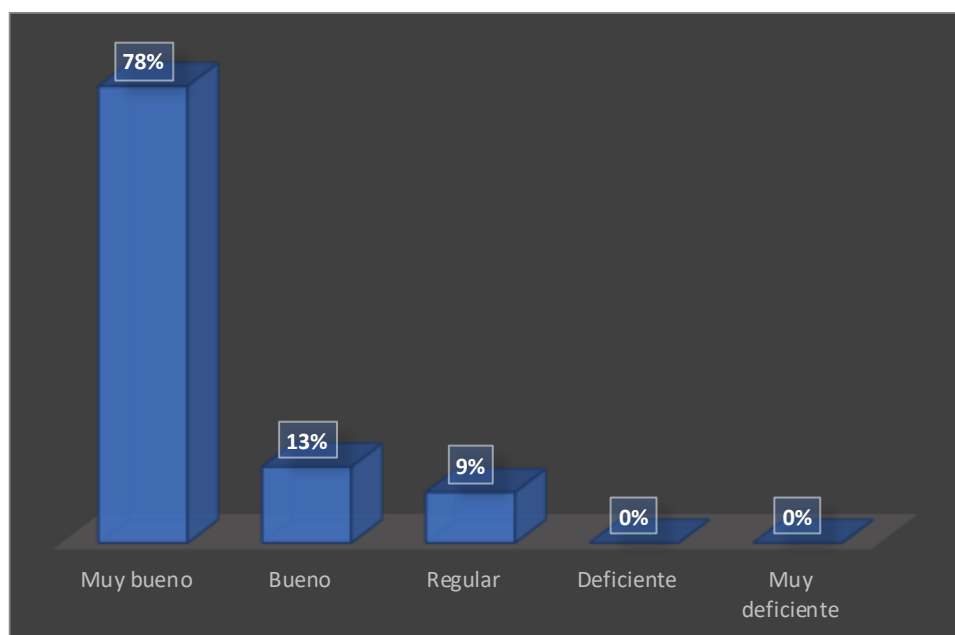


Gráfico N° 4.2

Evaluación del desempeño de los colaboradores en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado y datos de observación.

Para establecer si existe relación entre las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores, en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, se desarrollaron las tablas N° 4.3 y N° 4.4.

Tabla N° 4.3

Valores medidos en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

Tabla de valores medidos + observados en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza						
Clima laboral	Desempeño de los colaboradores					TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	
Muy bueno	15	0	0	0	0	15
Bueno	3	3	0	0	0	6
Regular	0	0	2	0	0	2
Deficiente	0	0	0	0	0	0
Muy deficiente	0	0	0	0	0	0
TOTAL	18	3	2	0	0	23

Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado y la observación.

Tabla N° 4.4

Valores esperados en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza.

Tabla de valores esperados en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza						
Clima laboral	Desempeño de los colaboradores					TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	
Muy bueno	12	2	1	0	0	15
Bueno	5	1	1	0	0	6
Regular	2	0	0	0	0	2
Deficiente	0	0	0	0	0	0
Muy deficiente	0	0	0	0	0	0
TOTAL	18	3	2	0	0	23

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la fórmula para calcular el *chi* cuadrado se obtiene $X^2_{calculada} = 32.58$ y $X^2_{tabulada} = 13.28$, para el 99% de confianza y 4 grado de libertad.

Por lo anterior, en base al gráfico N° 4.3, se rechaza H_0 y se concluye que: Sí existe relación entre las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores.

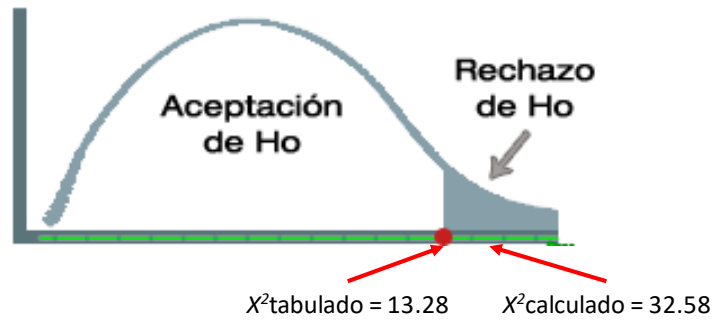


Gráfico N° 4.3

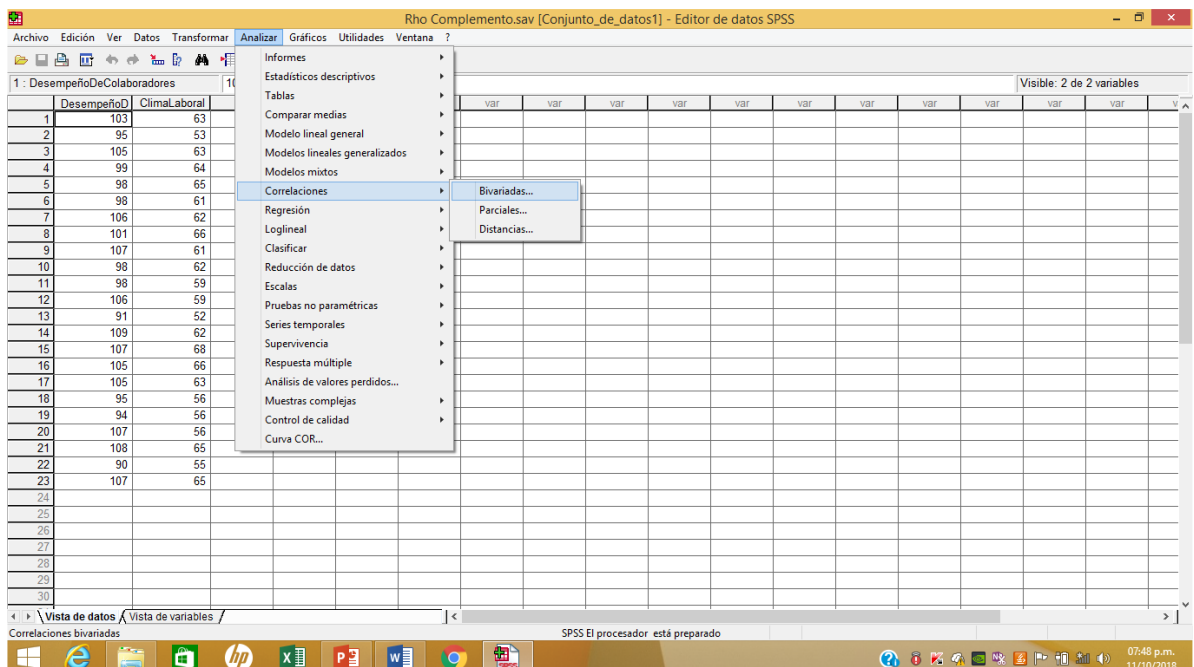
Criterios de decisión en la prueba *chi* cuadrado.

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo de la intensidad y el sentido de la relación de las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores, en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, se realizó con el SPSS versión 15. A continuación, se muestra el proceso seguido para hallar el resultado, ver figuras N° 4.1 y N° 4.2, además, ver el gráfico N° 4.4.

Figura 4.1

Carga de datos y elección del análisis a realizar en SPSS v 15.



Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado y la observación.

Figura 4.2

Resultado obtenido con SPSS v 15 para la *rho* de Spearman.

			Clima laboral	Desempeño de los colaboradores
Rho de Spearman	Clima laboral	Coefficiente de correlación	1.000	.524*
		Sig. (bilateral)	.	.010
		N	23	23
	Desempeño de los colaboradores	Coefficiente de correlación	.524*	1.000
		Sig. (bilateral)	.010	.
		N	23	23

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado y la observación.

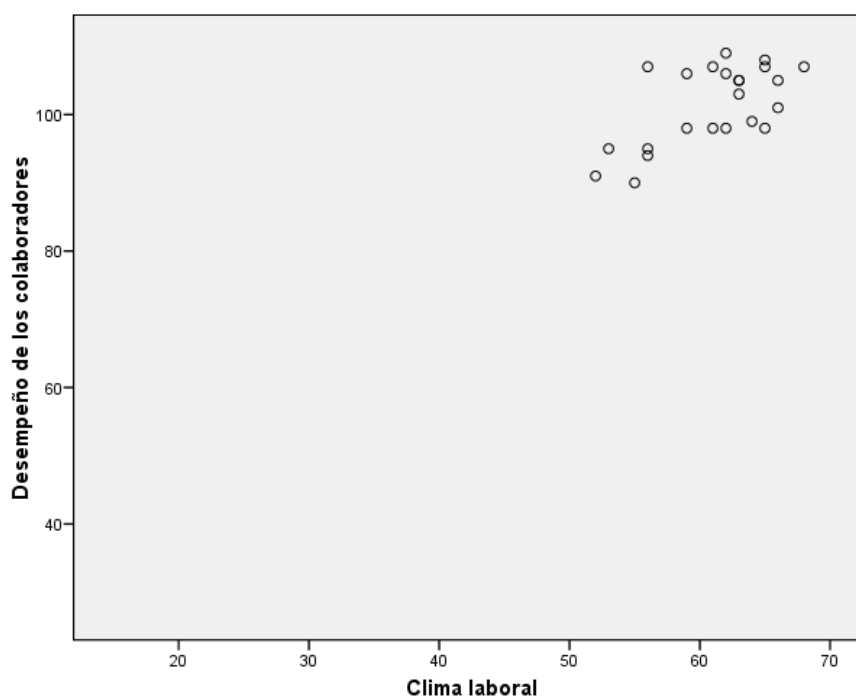


Gráfico N° 4.4

Distribución de valoración de las variables en el plano X – Y, con SPSS v 15.

Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado y la observación.

El cálculo anterior se hizo bajo el supuesto hipotético: Existe una tendencia a formar parejas entre los valores grandes del desempeño de los colaboradores con los valores percibidos del clima laboral.

Los valores hallados para la *rho* de Spearman entre el clima laboral y sus dimensiones con relación al desempeño de los colaboradores y sus dimensiones, en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, se muestran la tabla N° 4.5, estos valores fueron resumidos del anexo N° 13 (p. 112).

Tabla N° 4.5

Análisis de las variables y sus dimensiones.

Coeficiente rho de Spearman entre variables y sus dimensiones		Desempeño de los colaboradores	Dimensiones	
			Capacidad laboral	Desenvolvimiento
Clima laboral		0.52	0.51	0.47
D i i m o n e - s	Estructura	0.40	0.40	0.44
	Responsabilidad	0.61	0.61	0.53
	Remuneración	-0.15	-0.13	-0.21
	Apoyo	0.55	0.56	0.45
	Tolerancia al conflicto	0.62	0.53	0.68

Fuente: Elaboración propia. Del cuestionario aplicado.

4.2 Discusión de resultados

La discusión de los resultados fue organizada de acuerdo con los objetivos planteados en la presente tesis.

a) Con relación al objetivo general: Determinar el grado de relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, en el II Trimestre del año 2018. Se puede observar en la figura N° 4.2 y el gráfico N° 4.4 que el *clima laboral* se relaciona de manera *positiva* y *significativa* con el *desempeño de los colaboradores*; es decir, cuando el clima laboral mejora produce un efecto positivo en los trabajadores, lo cual se refleja en su desempeño, y se fundamenta con el valor hallado de +0.524 para la *rho* de Spearman, con un nivel de significancia de 0.01 (*p*-valor), lo que implica que no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación de las variables porque el *p*-valor es menor a 0.05. Si se toma en cuenta los niveles establecidos en la tabla N° 2.8, de acuerdo con Hernández *et. al.* (2015, p. 305), se puede afirmar que el valor hallado

en este estudio se ubica en el rango de una relación *positiva considerable*. Al elevarse al cuadrado el valor +0.524 se obtiene que, el clima laboral influye en un 27.46 % en el desempeño de los colaboradores, es decir, el clima laboral es una de las variables que contribuye al buen desempeño.

Para esta investigación, cuando se planteó la hipótesis de trabajo se tomó en cuenta los valores de la *rho* de Spearman hallados por tres investigadores, según la información mostrada en el anexo N° 15 (ver p. 114). En este anexo se observa que Quispe (2015) obtuvo un valor de +0.743 (relación *positiva considerable*), en tanto que Montesa (2017) obtuvo el valor de +0.807 (relación *positiva muy fuerte*) y Estela y Puyo (2017) obtuvieron el valor de +0.403 (relación *positiva media*). Independientemente de que los valores hallados corresponden a diferentes realidades empresariales, lo que se corrobora dado que los valores encontrados por los autores son muy diferentes. Sin embargo, para este trabajo se asumió que el valor de la *rho* de Spearman para la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza se ubicaría en el rango de una relación *positiva considerable*, es decir, el valor sería mayor a +0.50, si se toma como referencia el promedio de los valores hallados por los investigadores mencionados. Se ha comprobado que el valor para este estudio fue de +0.524 ubicándose en el rango de una relación *positiva considerable*, lo que concuerda con lo hallado por Quispe (2015). Es importante tomar en cuenta que la relación de las variables *clima laboral* y *desempeño de los colaboradores* no aparece en forma aislada, puesto que existen otras variables interactuando al mismo tiempo en una organización empresarial; por ello, Palomino y Peña (2016, p. 9) mencionan que se presupone la relación entre “cultura, ambiente y desempeño de la organización”, razón por la cual estas variables deben ser estudiadas. Por otro lado, Meléndez (2015) explica que es muy importante enfocar recursos hacia otros elementos que sí influyen en el desempeño de los colaboradores, pero definitivamente no solo el clima laboral. (p. 40).

Los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza perciben que tienen un adecuado *clima laboral*, pero no es tan determinante para su buen desempeño. Es muy probable que otras variables asociadas influyan en el *desempeño de los colaboradores* para esta empresa en particular, variables como liderazgo, cultura organizacional, gestión del talento humano, etc.

b) Con relación al nivel del clima laboral de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, en la tabla N° 4.1 y el gráfico N° 4.1 se observa que el 65 % de los trabajadores percibe y comparte un *muy buen* clima laboral, mientras que el 26 % percibe un *buen* clima laboral; sin embargo, no debe dejarse de lado al 9 % que percibe un *regular* clima laboral. Estos resultados representan un buen ambiente de trabajo para esta sede de la empresa ADIDAS, lo que encajaría en lo que Silva (1996), como lo citara Williams (2013, p. 27), describe: "... es una variable del sistema que tiene la virtud de integrar a la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), a los grupos (relación intergrupala) y a la organización (procesos y estructura)".

En el presente trabajo, para operacionalizar la variable clima laboral se utilizó la propuesta de los autores Inglessi y Mimbela (2017), por ello se tomó lo hallado por estos autores con fines comparativos, independientemente de que se trate de otra empresa u otra realidad. Inglessi y Mimbela (2017, p. 17) comprobaron que en la empresa Tai Loy S.A local el Golf, el 93 % de los encuestados perciben un clima laboral *regular*, mientras que el 7 % percibe un clima laboral *deficiente*. En este caso, el nivel *regular* y el nivel *deficiente* para la variable clima laboral se considera inadecuado. Lo que atrajo la atención es que ningún colaborador de la empresa Tai Loy S.A local el Golf valoró la variable como *bueno*. Al respecto, Chiavenato (2009, p. 261) afirma que un inadecuado clima laboral: "... se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.".

c) Con relación al desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, de acuerdo con la tabla N° 4.2 y el gráfico N° 4.2, se determinó que el *desempeño de los colaboradores* es *muy bueno* en un 78 %, en tanto, el *desempeño de los colaboradores* es *bueno* en un 13 % y solo un 9 % se ubica en un nivel de *regular* desempeño. Cuando el desempeño de los colaboradores se encuentra en un buen nivel los trabajadores de la empresa: trabajan con eficacia, lo que les permite alcanzar las metas comunes, en un entorno sujeto a reglas básicas establecidas con anterioridad. (Stoner, 1996, p. 728).

En el presente trabajo, para operacionalizar la variable *desempeño de los colaboradores*, se utilizó la propuesta de los autores Inglessi y Mimbela (2017), por ello, a continuación, se comenta lo propuesto por estos autores, independientemente de que se trate de otra empresa u otra realidad. Inglessi y Mimbela (2017, p. 18) comprobaron que en la empresa Tai Loy S.A local el Golf el *desempeño de los colaboradores* es *regular* en un 47 %, en tanto que el *desempeño de los colaboradores* es *deficiente* en un 53 %. Por otro lado, en el trabajo desarrollado por Robles y Suclla (2017, p. 52), quienes también utilizaron los mismos instrumentos, hallaron que el *desempeño de los colaboradores* de la empresa Cineplanet Centro Trujillo es *regular* en un 57 %, en tanto que el *desempeño de los colaboradores* de esta empresa es *deficiente* en un 5 %. En ambos estudios, los autores afirman que el nivel del desempeño de los colaboradores no es el esperado. Si se conoce que el desempeño de los colaboradores no está en el nivel esperado, se deben tomar medidas correctivas. Entre las medidas correctivas dos son inmediatas: detectar necesidades de capacitación y brindar retroalimentación a los empleados, proponen Robbins y Judge (2013, p. 555).

d) Con relación a si existe relación entre las variables clima laboral y desempeño de los colaboradores en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, se calculó el valor del *chi* cuadrado utilizando los datos de las tablas N° 4.3 y N° 4.4, además de la fórmula estadística mostrada en el anexo N° 8 (p. 104). El valor que se obtuvo fue 32.58,

mientras que el valor de la tabla estadística del *chi* cuadrado crítico para un nivel de confianza del 99 % y 4 grados de libertad corresponde a 13.28. Para este caso se planteó H_0 : No existe relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza. Sin embargo, con ayuda del gráfico N° 4.3, como criterio de decisión, se tiene que el valor $\chi^2_{\text{calculado}}$ (32.58) $>$ χ^2_{tabulado} (13.28), por lo tanto, se rechaza H_0 y se concluye que: Sí existe relación entre las variables *clima laboral* y *desempeño de los colaboradores* en la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza. Con esta certeza, se procedió a calcular el grado de esta relación discutido en el punto a.

En el trabajo desarrollado por Inglessi y Mimbela (2017, p. 20), comparable con el presente trabajo, los autores hallaron lo siguiente: $\chi^2_{\text{calculado}}$ (0.937) $<$ χ^2_{tabulado} (6.63), para un nivel de confianza del 95 % y 1 grado de libertad. Por lo tanto, estos investigadores concluyeron que: No existe relación entre las variables *clima laboral* y *desempeño de los colaboradores* en la empresa Tai Loy S.A. local el Golf. En otro trabajo desarrollado por Trelles y Varas (2017, p. 70), estos autores hallaron que: $\chi^2_{\text{calculado}}$ (17.56) $>$ χ^2_{tabulado} (13.28), para un nivel de confianza del 99 % y 4 grado de libertad. Por lo tanto, estos investigadores debieron concluir que: Sí existe relación entre las variables *clima laboral* y *desempeño de los colaboradores* en la empresa Agencia Distribuidora Servicios y Representaciones DIAL S.R.L de Trujillo, pero yerran al afirmar: Se determinó que no existe una relación directa entre clima laboral y desempeño laboral, donde la *chi* cuadrado es de 17.558, demostrándose así que en la Agencia Distribuidora DIAL S.R.L un mejor desempeño haría que los colaboradores tengan un mejor clima laboral. (Trelles y Varas, 2017, p. 57).

Es importante recordar que, según Hernández *et al.* (2014, p. 319), mediante el análisis no-paramétrico *Chi* cuadrado se compara entre la tabla de contingencia o tabla de frecuencias observadas y la tabla que esperaríamos encontrar si las variables fueran estadísticamente independientes o no estuvieran relacionadas. Esta

prueba no-paramétrica solo nos da información acerca de si existe o no relación entre dos variables.

e) Con relación al análisis del clima laboral versus el desempeño de los colaboradores a nivel de las dimensiones correspondientes, de la tabla N° 4.5 y los cuadros N° 2.3 y N° 2.4, se infiere que los colaboradores de ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza perciben que un buen *clima laboral* influye en mayor medida en su *puntualidad*, la *calidad de su trabajo* y su *actitud y dedicación al trabajo* (*rho* de Spearman entre *clima laboral* y la dimensión *capacidad laboral* es 0.51). Los componentes del *clima laboral* que contribuyen mejor para un *buen desempeño* son el *empowerment* o *autonomía* que tienen para *tomar sus propias decisiones* y para *resolver los problemas* (*rho* de Spearman entre dimensión *responsabilidad* y el *desempeño de los colaboradores* es 0.61); la *solidaridad* reinante en esa empresa (*rho* de Spearman entre dimensión *apoyo* y el *desempeño de los colaboradores* es 0.55); y la *comprensión* (*rho* de Spearman entre dimensión *tolerancia al conflicto* y el *desempeño de los colaboradores* es 0.62).

Algunos indicadores están más marcados en algunas empresas que en otras, en la relación del clima laboral con el desempeño de los colaboradores, así, en el trabajo de Inglessi y Mimbela (2017), al referirse a Empresa Tai Loy S.A. local el Golf de Trujillo, se menciona que “La percepción del clima laboral no es la mejor, debido según los resultados a la no *remuneración monetaria* de horas extras, la poca capacitación y otros” (p. 21).

Sin embargo, los resultados mostrados para ADIDAS obedecen en gran parte a que sus colaboradores son considerados la clave del éxito, y así lo recalcan permanentemente, como parte de la motivación al personal. En ADIDAS cuentan con grandes talentos en su organización, quienes trabajan con pasión por los deportes y sus marcas, y en su mayoría están vinculados a algún deporte. La gente de ADIDAS es la que da vida a sus estrategias y marca la diferencia en el logro de sus

objetivos a largo plazo. (Información de la empresa ADIDAS en <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>, 2018).

Es necesario recalcar que los resultados mostrados anteriormente fueron obtenidos a partir de los datos obtenidos con la aplicación de las encuestas, según los anexos N°1 y N° 2, complementado con los datos obtenidos de la observación realizada en el campo (ver anexo N° 9, en la p. 106). Los resultados parciales obtenidos se detallan en el anexo N° 10 (p. 108), en donde se muestra que la variable *clima laboral* fue valorada por el 70 % de los encuestados en un nivel *Muy bueno*, mientras que de la observación en el campo se estableció un valor del 61 % para el nivel *Muy bueno*. En tanto, el 30 % de los encuestados valoró el *clima laboral* como *Bueno*, aunque de la observación en el campo se estableció un valor del 26 % para el nivel *Bueno*. También, de la observación en el campo se logró establecer que la variable *clima laboral* obtuvo un 13 % para el nivel *Regular*. Con esta información se logró obtener la tabla N° 4.1 (p. 61), que muestra el resultado final para la variable clima laboral.

Asimismo, la variable *desempeño de los colaboradores* fue valorada por el 87 % de los encuestados en un nivel *Muy bueno*, mientras que de la observación en el campo se estableció un valor del 70 % para el nivel *Muy bueno*. En tanto, el 13 % de los encuestados valoró el *desempeño de los colaboradores* como *Bueno*, y de la observación en el campo se estableció un valor del 17 % para el nivel *Bueno*. Además, de la observación en el campo se logró establecer que la variable *desempeño de los colaboradores* obtuvo un 13 % para el nivel *Regular*. Con esta información se logró obtener la tabla N° 4.2 (p. 62), que muestra el resultado final para la variable *desempeño de los colaboradores*.

La entrevista realizada al gerente de la empresa (ver anexo N° 11, en las pp. 109 – 110) corrobora los resultados hallados, dado que en opinión del gerente el *desempeño de los colaboradores* es muy bueno, lo que se sustenta en el 78 % hallado para esta variable y este nivel.

Mientras que, en opinión del gerente, el clima laboral es muy bueno, lo que se sustenta con el 65 % hallado para esta variable y este nivel.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación directa y significativa entre el *clima laboral* y el *desempeño de los colaboradores* de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza. El valor hallado para la *rho* de Spearman fue de +0.524, con un nivel de significancia de 0.01 (*p*-valor) mayor a 0.05, lo que corresponde con una relación *positiva considerable*.
2. Los trabajadores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, perciben un *buen clima laboral*, lo cual se comprobó al establecer que el 65 % de los trabajadores percibe y comparte un *muy buen clima laboral*, mientras que el 26 % percibe un *buen clima laboral*; sin embargo, no se debe descuidar al 9 % que percibe un *regular clima laboral*.
3. Se verificó que el *desempeño de los colaboradores es muy bueno* en un 78 %, en tanto, el *desempeño de los colaboradores es bueno* en un 13 % y solo un 9 % se ubica en un nivel de *regular desempeño*. Este resultado confirma que los colaboradores de esta empresa están contribuyendo al éxito empresarial.
4. Sí existe relación entre las variables *clima laboral* y *desempeño de los colaboradores* de ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza. Esta afirmación fue corroborada mediante la prueba *chi* cuadrado que estableció que la χ^2 calculada (32.58) es mayor que el χ^2 tabulada (13.28), para un 99 % de confianza y 4 grado de libertad.
5. Los colaboradores de ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza perciben que un *buen clima laboral* influye en mayor medida en su *puntualidad*, la *calidad de su trabajo* y su *actitud y dedicación al trabajo*. Los componentes del *clima laboral* que contribuyen mejor para un *buen desempeño* son el *empowerment o autonomía que tienen para tomar sus propias decisiones y para resolver los problemas*, la *solidaridad* reinante en esa empresa y la *comprensión o tolerancia al conflicto*.

6. Es muy conveniente aplicar diferentes técnicas e instrumentos para valorar variables complejas, a fin de que se complementen los resultados y así aproximarnos a los valores de la realidad. Mientras que el *clima laboral* fue valorado por el 70 % de los encuestados como *Muy bueno*, la observación en el campo estableció un valor del 61 % para este nivel.

En tanto, el 30 % de los encuestados valoró el *clima laboral* como *Bueno*; la observación en el campo determinó un valor del 26 % para este nivel. Solo con la observación en el campo se logró establecer que el *clima laboral* obtuvo un 13 % para el nivel *Regular*. Mientras que la variable *desempeño de los colaboradores* fue valorada por el 87 % de los encuestados en un nivel *Muy bueno*; de la observación en el campo se estableció un valor del 70 % para este nivel. Mientras que, el 13 % de los encuestados valoró el *desempeño de los colaboradores* como *Bueno*; de la observación en el campo se estableció un valor del 17 % para este nivel. Con la observación en el campo se estableció que el *desempeño de los colaboradores* fue 13 % para el nivel *Regular*.

7. La entrevista realizada al gerente de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza permitió corroborar los resultados hallados para las variables en estudio. En opinión del gerente de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, el *desempeño de los colaboradores* es *muy bueno*, lo que se sustenta con el 78 % encontrado en el estudio para este nivel de la variable mencionada. Mientras tanto, de acuerdo con el gerente de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, el *clima laboral* es *muy bueno*, lo que se refuerza con el valor del 65 % hallado para este nivel de la variable consultada.

RECOMENDACIONES

1. La percepción que tienen los trabajadores de ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza acerca del *clima laboral* es buena, con tendencia a ser un excelente ambiente de trabajo. Sin embargo, se recomienda a los directivos que deben preocuparse por el indicador *remuneración*, ya que es el indicador menos favorable de esta variable, según opinión de algunos colaboradores.
2. El desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza está en un buen nivel, pero, se recomienda a los directivos organizar reuniones de retroalimentación que permita a los trabajadores tomar conocimiento de su performance, e integrar a la gestión del talento humano las sugerencias surgidas en estas reuniones.
3. Los indicadores que representan la fortaleza de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza para tener un buen clima laboral son: *empowerment*, *solidaridad* y *comprensión* o tolerancia al conflicto; se recomienda a los directivos prestar más atención a los indicadores: *obligaciones*, *reglas* y *políticas* y *compensaciones*.
4. Se recomienda a la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza complementar los resultados de este trabajo con estudios que determinen el grado de relación del *desempeño de los colaboradores* con variables como liderazgo, cultura, gestión del talento humano, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México, D.F.: Trillas.
- Cáceres, J. J. (2006). *Conceptos básicos de estadística para ciencias sociales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Castro, E. (1999). *La Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Ediciones Universidad Cristiana María Inmaculada.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México, D.F.: McGraw – Hill.
- Hernández, R.; Fernández, R. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. (1ª ed.). México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ª ed.). México, D.F.: Editorial Prentice – Hall, Hispanoamericana S.A.

Tam, J.; Vera, G. y Oliveros, R. (2008). *Tipos, métodos y estrategias de investigación*. Pensamiento y acción. 5:145-154.

Tesis

Ángeles, C. (2017). *Relación entre clima y desempeño laboral en una empresa constructora de Lima* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima – Perú.

Becerra, C. (2017). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016* (tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María de Arequipa - Perú.

Benítez, I. (2012). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo – Perú.

Espin, J. y Torres, N. (2014). *Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador distrito Quito para el periodo 2006 – 2011* (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana sede Quito. Ecuador.

Estela, E. y Puyo, J. C. (2017). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto* (tesis de grado). Universidad Peruana Unión, Tarapoto, San Martín. Perú.

Guevara, F. y Tafúr, A. (2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo 2015* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.

Huamaní, N. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013*.

Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur de Villa El Salvador
– Perú.

Inglessi, D. y Mimbela, K. (2017). *El clima laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores de la empresa Tai Loy S.A. local el Golf de la ciudad de Trujillo en el I Trimestre del año 2017* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.

Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013 - 2014* (tesis de posgrado). Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito. Ecuador.

Monteza, A. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016* (tesis de grado). Universidad César Vallejo de San Martín. Perú

Palomino, M. y Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería VENEPLAST Ltda.* (tesis pregrado). Universidad de Cartagena. Colombia.

Robles, Sh. y Varas, A. (2017). *Relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de "CINEPLANET – Centro de Trujillo" – I Trimestre 2017* (tesis pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.

Trelles, J. y Suclla, A. (2017). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Agencia Distribuidora Servicios y Representaciones DIAL S.R.L, en la ciudad de Trujillo, en el año 2017* (tesis pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* (tesis de

pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas. Perú.

Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato* (tesis de pregrado). Universidad San Francisco de Quito. Ecuador.

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

Artículos

Cronbach L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of test*. Psychometrika. 16: 297 – 334.

Marsh, H. W. and O' Neill, R. (1984). Self – Description Questionnaire III: The Construct Validity of Multidimensional Self – Concept Ratings by Late Adolescents. Journal of Educational Measurement, 21, 153 – 174.

Sitios Web

Página Oficial de ADIDAS. Información corporativa recuperado el 18 de mayo de 2018 de <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>

Página oficial de GREAT PLACE TO WORK. Publicaciones Perú recuperado el 20 de mayo de 2018 de <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/blog-peru>

ANEXOS

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO DE OPINIÓN

Estimado colaborador, a continuación, tiene un cuestionario que le solicitamos complete para brindarnos información valiosa para nuestro trabajo.

Instrucciones: Para cada proposición le pedimos que evalúe y marque una de las opciones que corresponde a la mejor alternativa de respuesta, según su opinión. Esta encuesta es **ANÓNIMA**, por lo que le pedimos total objetividad y sinceridad al momento de responder. Sus respuestas abarcan opciones entre **Totalmente de acuerdo** (mejor evaluación) y **Totalmente en desacuerdo** (peor evaluación). Tómese el tiempo necesario.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿En la relación con las obligaciones que le exige la empresa, éstas están de acuerdo con su capacidad?					
2. ¿Las reglas y políticas de la empresa son adecuadas para su trabajo?					
3. ¿Le permiten tomar sus propias decisiones en su trabajo?					
4. ¿Tiene autonomía para resolver problemas?					
5. ¿Las horas extras trabajadas son remuneradas oportunamente?					
6. ¿La empresa le otorga bonos o vales de alimento?					
7. ¿Se siente respaldado por sus compañeros de trabajo al momento de cumplir sus labores?					
8. ¿Observa que existe apoyo entre los trabajadores y los jefes?					
9. ¿Acepta las opiniones de sus jefes y colegas, sean éstas positivas o negativas?					
10. ¿Trata de apaciguar cualquier conflicto que se da en el trabajo?					

Gracias por participar.

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO DE OPINIÓN

Estimado colaborador, a continuación, tiene un cuestionario que le solicitamos complete para brindarnos información valiosa para nuestro trabajo.

Instrucciones: Para cada proposición le pedimos que evalúe y marque una de las opciones que corresponde a la mejor alternativa de respuesta, según su opinión. Esta encuesta es **ANÓNIMA**, por lo que le pedimos total objetividad y sinceridad al momento de responder. Sus respuestas abarcan opciones entre **Totalmente de acuerdo** (mejor evaluación) y **Totalmente en desacuerdo** (peor evaluación). Tómese el tiempo necesario.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Cumple con el horario de trabajo establecido?					
2. ¿Los resultados de su trabajo están orientados al logro de las metas?					
3. ¿Al implementarse un nuevo procedimiento, lo aplica según las instrucciones?					
4. ¿Cumple con las exigencias del trabajo encomendado?					
5. ¿Si se lo requieren, instruye a sus compañeros sobre las normas de trabajo?					
6. ¿Cumple a cabalidad con las normas establecidas por la empresa?					
7. ¿Necesita que le expliquen las órdenes más de una vez?					
8. ¿Comprende claramente las instrucciones brindadas por sus superiores?					
9. ¿Logra comprender fácilmente los nuevos procedimientos?					
10. ¿Responde positivamente a las órdenes que le indican sus superiores?					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11. ¿Realiza sus labores completa y correctamente, en el tiempo indicado?					
12. ¿Se compromete con la realización de sus labores?					
13. ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?					
14. ¿Saluda de manera cordial a sus compañeros, jefes y visitantes?					
15. ¿Si alguien le falta el respeto se lo hace saber con una actitud tranquila y cordial?					
16. ¿Ayuda al cliente en satisfacer sus necesidades?					
17. ¿Tiene una actitud amable hacia el cliente?					
18. ¿Utiliza el vocabulario y los modales adecuados hacia el cliente?					

Gracias por participar.

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: Marque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta del instrumento adjunto, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, claridad y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
Nº	Item	E	B	M	X	C	
1.	¿En la relación con las obligaciones que le exige la empresa, éstas están de acuerdo con su capacidad?	X					
2.	¿Las reglas y políticas de la empresa son adecuadas para su trabajo?	X					
3.	¿Le permiten tomar sus propias decisiones en su trabajo?		X				
4.	¿Tiene autonomía para resolver problemas?		X				
5.	¿Las horas extras trabajadas son remuneradas oportunamente?		X				
6.	¿La empresa le otorga bonos o vales de alimento?		X				
7.	¿Se siente respaldado por sus compañeros de trabajo al momento de cumplir sus labores?	X					
8.	¿Observa que existe apoyo entre los trabajadores y los jefes?		X				
9.	¿Acepta las opiniones de sus jefes y colegas, sean éstas positivas o negativas?	X					
10.	¿Trata de apaciguar cualquier conflicto que se da en el trabajo?	X					

Evaluado por:

Nombre y Apellido: JOSÉ ALFREDO CASTAÑEDA NASSI

Profesión y ocupación: Ing. Administración

D.N.I.: 17930702 **Firma:** _____



UPAO

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: Marque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta del instrumento adjunto, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, claridad y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
Nº	Item	E	B	M	X	C	
1.	Cumple con el horario de trabajo establecido.		X				
2.	Es de las personas que llega puntualmente a trabajar.		X				
3.	Cumple con asistir todos los días a su lugar de trabajo.		X				
4.	Los resultados de su trabajo están orientados al logro de las metas.	X					
5.	Cuando se implementa un nuevo procedimiento, lo aplica según las instrucciones.	X					
6.	Cumple con las exigencias del trabajo encomendado.	X					
7.	Cuando se lo requieren, instruye a sus compañeros sobre las normas de trabajo.	X					
8.	Cumple a cabalidad con las normas establecidas por la empresa.	X					
9.	Necesita que le expliquen las órdenes más de una vez.	X					
10.	Comprende claramente las instrucciones brindadas por sus superiores.		X				
11.	Logra comprender fácilmente los nuevos procedimientos.		X				
12.	Responde positivamente a las órdenes que le indican sus superiores.	X					
13.	Realiza sus labores completa y correctamente, en el tiempo indicado.		X				
14.	Se compromete con la realización de sus labores.	X					



UPAO

15.	Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.	X						
16.	Saluda de manera cordial a sus compañeros, jefes y visitantes.		X					
17.	Si alguien le falta el respeto se lo hace saber con una actitud tranquila y cordial.		X					
18.	Ayuda al cliente en satisfacer sus necesidades.	X						
19.	Tiene una actitud amable hacia el cliente.	X						
20.	Utiliza el vocabulario y los modales adecuados hacia el cliente.	X						

Evaluado por:

Nombre y Apellido: José ALFREDO CASTAÑEDA NASSI

Profesión y ocupación: Lic. ADMINISTRACIÓN

D.N.I.: 17930702

Firma: _____



UPAO

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José ALFREDO CASTAÑEDA MASSI, identificado (a) con DNI Nº 17930702, de profesión Lic. ADMINISTRACIÓN ejerciendo actualmente como DOCENTE, en la Institución UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a una muestra de 23 trabajadores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, seleccionados por conveniencia.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Table with 5 columns: ASPECTOS, DEFICIENTE, ACEPTABLE, BUENO, EXCELENTE. Rows include Congruencia de ítems, Amplitud de contenido, Redacción de los ítems, Claridad y precisión, and Pertinencia.

En Trujillo, a los 03 días del mes de Mayo del 2018

Firma (handwritten signature)



UPAO

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: Marque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta del instrumento adjunto, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, claridad y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
Nº	Item	E	B	M	X	C	
1.	¿En la relación con las obligaciones que le exige la empresa, éstas están de acuerdo con su capacidad?	X					
2.	¿Las reglas y políticas de la empresa son adecuadas para su trabajo?	X					
3.	¿Le permiten tomar sus propias decisiones en su trabajo?		X				
4.	¿Tiene autonomía para resolver problemas?		X				
5.	¿Las horas extras trabajadas son remuneradas oportunamente?		X				
6.	¿La empresa le otorga bonos o vales de alimento?		X				
7.	¿Se siente respaldado por sus compañeros de trabajo al momento de cumplir sus labores?	X					
8.	¿Observa que existe apoyo entre los trabajadores y los jefes?	X					
9.	¿Acepta las opiniones de sus jefes y colegas, sean éstas positivas o negativas?		X				
10.	¿Trata de apaciguar cualquier conflicto que se da en el trabajo?		X				

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Alejandro Morquez Yauri

Profesión y ocupación:

Docente

D.N.I.:

33335378

Firma:



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: Marque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta del instrumento adjunto, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, claridad y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
Nº	Item	E	B	M	X	C	
1.	Cumple con el horario de trabajo establecido.		X				
2.	Es de las personas que llega puntualmente a trabajar.		X				
3.	Cumple con asistir todos los días a su lugar de trabajo.		X				
4.	Los resultados de su trabajo están orientados al logro de las metas.	X					
5.	Cuando se implementa un nuevo procedimiento, lo aplica según las instrucciones.	X					
6.	Cumple con las exigencias del trabajo encomendado.	X					
7.	Cuando se lo requieren, instruye a sus compañeros sobre las normas de trabajo.	X					
8.	Cumple a cabalidad con las normas establecidas por la empresa.	X					
9.	Necesita que le expliquen las órdenes más de una vez.		X				
10.	Comprende claramente las instrucciones brindadas por sus superiores.	X					
11.	Logra comprender fácilmente los nuevos procedimientos.	X					
12.	Responde positivamente a las órdenes que le indican sus superiores.	X					
13.	Realiza sus labores completa y correctamente, en el tiempo indicado.		X				
14.	Se compromete con la realización de sus labores.	X					



UPAO

15.	Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.	X						
16.	Saluda de manera cordial a sus compañeros, jefes y visitantes.		X					
17.	Si alguien le falta el respeto se lo hace saber con una actitud tranquila y cordial.		X					
18.	Ayuda al cliente en satisfacer sus necesidades.	X						
19.	Tiene una actitud amable hacia el cliente.	X						
20.	Utiliza el vocabulario y los modales adecuados hacia el cliente.	X						

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Keyner Marquez Yauri

Profesión y ocupación:

Docente

D.N.I.:

37775778

Firma:



UPAO

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ramon Marquez Ysui, identificado (a) con DNI N° 333353481, de profesión Lic. Administrador, ejerciendo actualmente como Docente, en la Institución UPAO.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a una muestra de 23 trabajadores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, seleccionados por conveniencia.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Table with 5 columns: ASPECTOS, DEFICIENTE, ACEPTABLE, BUENO, EXCELENTE. Rows include Congruencia de ítems, Amplitud de contenido, Redacción de los ítems, Claridad y precisión, and Pertinencia.

En 02, a los 03 días del mes de Mayo del 2018

Handwritten signature and the word 'Firma' below it.



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: Marque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta del instrumento adjunto, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, claridad y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
Nº	Item	E	B	M	X	C	
1.	¿En la relación con las obligaciones que le exige la empresa, éstas están de acuerdo con su capacidad?	X					
2.	¿Las reglas y políticas de la empresa son adecuadas para su trabajo?		X				
3.	¿Le permiten tomar sus propias decisiones en su trabajo?	X					
4.	¿Tiene autonomía para resolver problemas?	X					
5.	¿Las horas extras trabajadas son remuneradas oportunamente?		X				
6.	¿La empresa le otorga bonos o vales de alimento?		X				
7.	¿Se siente respaldado por sus compañeros de trabajo al momento de cumplir sus labores?	X					
8.	¿Observa que existe apoyo entre los trabajadores y los jefes?	X					
9.	¿Acepta las opiniones de sus jefes y colegas, sean éstas positivas o negativas?		X				
10.	¿Trata de apaciguar cualquier conflicto que se da en el trabajo?	X					

Evaluado por: Ricardo Gabriel Rom-Ochoa
 Nombre y Apellido:
 Profesión y ocupación: Licenciado en Administración y Negocios en Administración con mención en RRHH
 D.N.I.: 42376391 Firma: [Firma]

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: Marque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta del instrumento adjunto, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, claridad y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
Nº	Item	E	B	M	X	C	
1.	Cumple con el horario de trabajo establecido.	X					
2.	Es de las personas que llega puntualmente a trabajar.				X		<i>los 3 en minutos haber de la misma</i>
3.	Cumple con asistir todos los días a su lugar de trabajo.				X		
4.	Los resultados de su trabajo están orientados al logro de las metas.	X					
5.	Cuando se implementa un nuevo procedimiento, lo aplica según las instrucciones.	X					
6.	Cumple con las exigencias del trabajo encomendado.	X					
7.	Cuando se lo requieren, instruye a sus compañeros sobre las normas de trabajo.		X				
8.	Cumple a cabalidad con las normas establecidas por la empresa.	X					
9.	Necesita que le expliquen las órdenes más de una vez.		X				
10.	Comprende claramente las instrucciones brindadas por sus superiores.	X					
11.	Logra comprender fácilmente los nuevos procedimientos.	X					
12.	Responde positivamente a las órdenes que le indican sus superiores.	X					
13.	Realiza sus labores completa y correctamente, en el tiempo indicado.	X					
14.	Se compromete con la realización de sus labores.	X					



UPAO

15.	Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.	X						
16.	Saluda de manera cordial a sus compañeros, jefes y visitantes.	X						
17.	Si alguien le falta el respeto se lo hace saber con una actitud tranquila y cordial.	X						
18.	Ayuda al cliente en satisfacer sus necesidades.	X						
19.	Tiene una actitud amable hacia el cliente.	X						
20.	Utiliza el vocabulario y los modales adecuados hacia el cliente.	X						

Evaluado por:

Nombre y Apellido:

Ricardo Gabriel Rosas Ortiz

Profesión y ocupación:

Licenciado en Administración y Magister en Administración con mención en RR.HH.

D.N.I.:

4776398

Firma:



UPAO

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ricardo Gabriel Romo Ortiz, identificado (a) con DNI N° 47776398, de profesión Lic. en Administración y Magister en Administración en ejerciendo actualmente como jefe de Bojos, Tercera y Servicio de Atención al Cliente, en la Institución Totus Hipermercado SA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a una muestra de 23 trabajadores de la empresa ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza, seleccionados por conveniencia.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Table with 5 columns: ASPECTOS, DEFICIENTE, ACEPTABLE, BUENO, EXCELENTE. Rows include Congruencia de ítems, Amplitud de contenido, Redacción de los ítems, Claridad y precisión, and Pertinencia.

En Trujillo, a los 21 días del mes de Abril del 2018

Firma

ANEXO N° 4

Encuestado	Ítems del cuestionario clima laboral										Sumatoria parcial de filas
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	
1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43
5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	44
6	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	42
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
8	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	43
9	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	46
10	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	41
11	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	47
12	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	46
13	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45
15	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
Varianza columnas	0.34	0.26	0.24	0.34	0.31	0.34	0.31	0.31	0.00	0.00	

Mediante el método varianza de los ítems de Cronbach (1951)

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_k} \right]$$

N = 10
 Sum Var = 2.5
 Var filas = 8.83
 $\alpha = 0.803$

Encuestado	Ítems del cuestionario desempeño de los colaboradores																	Sumatoria	
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	parcial de filas
1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	86
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
6	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
7	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
8	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	88
10	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
11	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
12	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	88
14	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
15	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
16	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	88
17	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
18	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	78
19	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
20	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	77
21	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	76
22	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	80
23	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	75
24	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	79
25	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
Varianza columnas	0.22	0.25	0.11	0.11	0.25	0.11	0.23	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.11	0.11	0.19	

Mediante el método varianza de los ítems de Cronbach (1951)

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_k} \right]$$

N = 18
 Sum Var = 2.8
 Var filas = 18.76
 $\alpha = 0.90$

ANEXO N° 5

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA

Buen día, soy bachiller en Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, y la presente entrevista se hace con la finalidad de obtener y recolectar información para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, con el objetivo de determinar el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA.

FECHA: _____

NOMBRE: _____

CARGO: _____

GUÍA DE ENTREVISTA:

1. ¿Cree usted que cada colaborador cumple con las habilidades requeridas para el área dónde está desempeñando sus funciones?

2. ¿Los colaboradores cumplen de manera responsable las reglas y políticas establecidas por la empresa?

3. ¿Se le permite a cada colaborador resolver problemas utilizando su juicio crítico sin necesidad de autorización alguna?

4. ¿En general, cómo evaluaría el desempeño de sus colaboradores, tomando en cuenta alguna de las siguientes opciones: Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente, Muy deficiente?

5. ¿Para usted la empresa se hace cargo de las compensaciones monetarias que merecen los colaboradores de acuerdo con la ley?

6. ¿La empresa cuenta con otro tipo de beneficios? ¿Cuáles?

7. ¿Usted cree que la empresa se encuentra equipada de manera adecuada para afrontar un accidente de cualquier índole?

8. ¿Ha observado si existe el compañerismo dentro su empresa?

9. ¿Usted acepta consejos o sugerencias de sus colaboradores con relación a la manera como dirige la organización?

10. ¿En general, cómo evaluaría el clima laboral, tomando en cuenta alguna de las siguientes opciones: Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente, Muy deficiente?

Muchas gracias

ANEXO N° 6

LISTA DE COTEJO PARA LA OBSERVACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA

GÉNERO:

MASCULINO

FEMENINO

JERARQUÍA LABORAL:

DIRECTIVO

COLABORADOR

Evalúe el comportamiento del colaborador y marque con una "x" el casillero que tipifique mejor lo observado.

ESCALA:

1 NUNCA

2 RARA VEZ

3 A VECES

4 SIEMPRE

1. Demuestra capacidad para cumplir con las reglas, políticas y obligaciones que le exige la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Demuestra autonomía para tomar decisiones y resolver problemas.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Apoya o respalda a sus compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Acepta las opiniones de sus compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Interviene para apaciguar cualquier conflicto que se da en el trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Cumple con las exigencias del trabajo encomendado y los resultados de su desempeño están orientados al logro de las metas.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Si se lo requieren, instruye a sus compañeros sobre las normas de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Comprende claramente las instrucciones brindadas por sus superiores.

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Cumple a cabalidad con las normas establecidas por la empresa

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Responde positivamente a las órdenes que le indican sus superiores.

1	2	3	4
---	---	---	---

Comentarios: _____

ANEXO N° 7

CLIMA LABORAL	ENCUESTAS Y OBSERVACIÓN ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA																				Total
	ESTRUCTURA				RESPONSABILIDAD				REMUNERACIÓN			APOYO			TOLERANCIA AL CONFLICTO						
Item	1	2	O1	ST	3	4	O2	ST	5	6	ST	7	8	O3	ST	9	10	O4	O5	ST	Total
Observado	1	2	O1	ST	3	4	O2	ST	5	6	ST	7	8	O3	ST	9	10	O4	O5	ST	
1	5	5	3	13	5	5	2	12	5	5	10	5	5	3	13	5	5	3	2	15	63
2	4	5	3	12	4	4	3	11	3	3	6	4	5	3	12	3	3	3	3	12	53
3	5	5	4	14	4	4	4	12	4	4	8	5	4	4	13	5	4	4	3	16	63
4	4	5	4	13	4	5	3	12	5	5	10	5	5	4	14	4	4	4	3	15	64
5	5	5	4	14	5	5	3	13	5	5	10	5	5	3	13	5	4	3	3	15	65
6	5	5	3	13	5	5	2	12	5	5	10	5	5	2	12	5	5	2	2	14	61
7	5	5	4	14	5	5	4	14	5	1	6	5	4	4	13	4	4	4	3	15	62
8	5	5	4	14	5	5	3	13	5	5	10	5	5	3	13	5	5	3	3	16	66
9	4	5	4	13	4	3	3	10	5	4	9	5	5	4	14	5	4	4	2	15	61
10	5	4	4	13	3	5	4	12	5	4	9	4	4	4	12	5	4	4	3	16	62
11	5	5	3	13	3	4	2	9	5	5	10	5	5	3	13	4	5	3	2	14	59
12	4	3	4	11	4	3	4	11	4	4	8	3	4	4	11	5	5	4	4	18	59
13	4	4	4	12	4	4	2	10	4	3	7	3	3	4	10	4	3	4	2	13	52
14	5	5	4	14	4	4	4	12	4	4	8	4	5	4	13	4	4	4	3	15	62
15	5	5	4	14	5	5	3	13	5	5	10	5	5	3	13	5	5	4	4	18	68
16	5	5	4	14	4	5	3	12	5	5	10	5	5	3	13	5	5	4	3	17	66
17	5	5	4	14	4	5	4	13	2	5	7	4	5	4	13	5	5	3	3	16	63
18	5	5	4	14	2	3	4	9	2	4	6	4	3	4	11	4	4	4	4	16	56
19	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	8	4	4	3	11	4	5	3	3	15	56
20	2	4	4	10	4	5	4	13	5	1	6	3	4	4	11	5	3	4	4	16	56
21	5	5	4	14	5	5	4	14	5	1	6	4	5	4	13	5	5	4	4	18	65
22	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	8	4	4	3	11	4	4	3	3	14	55
23	5	5	4	14	5	5	4	14	4	1	5	5	5	4	14	5	5	4	4	18	65
Total	105	108	88		95	101	75		100	87		101	104	81		105	100	82	70		

DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES		ENCUESTAS Y OBSERVACIÓN ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA																				Total					
		CAPACIDAD LABORAL										DESENVOLVIMIENTO															
Item	Observado	1	2	3	4	5	6	O6	O7	ST	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	O8	O9	O10	ST	
1		5	5	5	5	5	5	3	2	35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	68	103
2		5	5	4	4	5	5	3	2	33	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	62	95
3		5	5	5	5	5	4	4	4	37	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	68	105
4		5	5	5	4	5	4	3	3	34	1	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	65	99
5		4	5	5	4	5	4	3	3	33	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	65	98
6		5	5	5	5	5	5	2	2	34	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	64	98
7		5	5	5	5	5	5	4	4	38	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	68	106
8		5	5	5	5	5	5	4	2	36	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	65	101
9		5	5	5	5	5	5	4	3	37	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	70	107
10		5	4	5	4	4	4	4	3	33	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	65	98
11		5	5	5	5	4	5	3	2	34	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	64	98
12		5	5	4	5	5	5	4	4	37	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	69	106
13		4	4	4	4	4	4	4	2	30	5	2	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	61	91
14		5	5	5	5	5	5	4	4	38	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	71	109
15		5	5	5	5	5	5	4	3	37	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	70	107
16		5	5	5	5	5	5	4	3	37	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	68	105
17		5	4	4	5	5	4	4	4	35	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	70	105
18		3	3	3	3	5	4	4	4	29	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	66	95
19		4	5	4	4	4	4	3	4	32	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	62	94
20		5	5	5	5	5	4	4	4	37	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	70	107
21		5	5	4	5	5	5	4	4	37	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	71	108
22		4	4	4	4	4	4	3	3	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	60	90
23		5	5	5	5	5	5	4	4	38	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	69	107
Total		109	109	106	106	110	105	83	73		75	105	107	109	102	111	112	112	106	110	113	111	84	87	87		

ANEXO N° 8

Tabla de valores medidos en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza						
Clima laboral	Desempeño de los colaboradores					TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	
Muy bueno	16	0	0	0	0	=SUMA(C5:G5)
Bueno	4	3	0	0	0	=SUMA(C6:G6)
Regular	0	0	0	0	0	=SUMA(C7:G7)
Deficiente	0	0	0	0	0	=SUMA(C8:G8)
Muy deficiente	0	0	0	0	0	=SUMA(C9:G9)
TOTAL	=SUMA(C5:C9)	=SUMA(D5:D9)	=SUMA(E5:E9)	=SUMA(F5:F9)	=SUMA(G5:G9)	=SUMA(H5:H9)

Tabla de valores esperados en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza						
Clima laboral	Desempeño de los colaboradores					TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	
Muy bueno	=C10/H10*H5	=D10/H10*H5	=E10/H10*H5	=F10/H10*H5	=G10/H10*H5	=SUMA(C15:G15)
Bueno	=C10/H10*H6	=D10/H10*H6	=E10/H10*H6	=F10/H10*H6	=G10/H10*H6	=SUMA(C16:G16)
Regular	=C10/H10*H7	=D10/H10*H7	=E10/H10*H7	=F10/H10*H7	=G10/H10*H7	=SUMA(C17:G17)
Deficiente	=C10/H10*H8	=D10/H10*H8	=E10/H10*H8	=F10/H10*H8	=G10/H10*H8	=SUMA(C18:G18)
Muy deficiente	=C10/H10*H9	=D10/H10*H9	=E10/H10*H9	=F10/H10*H9	=G10/H10*H9	=SUMA(C19:G19)
TOTAL	=SUMA(C15:C19)	=SUMA(D15:D19)	=SUMA(E15:E19)	=SUMA(F15:F19)	=SUMA(G15:G19)	=SUMA(H15:H19)

Vparcial1 = $\frac{((C5-C15)^2/C15)+((D5-D15)^2/D15)}{2}$

Vparcial2 = $\frac{((C6-C16)^2/C16)+((D6-D16)^2/D16)}{2}$

<p><i>Chi cuadrada calculada</i> =SUMA(D23:D24)</p>	<p><i>Chi cuadrada tabulada</i> 6.6349</p>
<p>para un nivel de confianza del 99%</p>	
<p>con grados de libertad (gl) = $(2-1)*(2-1)$</p>	

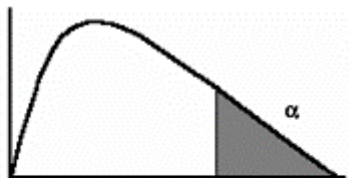
Tabla de valores medidos + observados en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza						
Clima laboral	Desempeño de los colaboradores					TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	
Muy bueno	15	0	0	0	0	15
Bueno	3	4	0	0	0	7
Regular	0	0	2	0	0	2
Deficiente	0	0	0	0	0	0
Muy deficiente	0	0	0	0	0	0
TOTAL	18	4	2	0	0	23

Tabla de valores esperados en ADIDAS sede Trujillo Mall Plaza						
Clima laboral	Desempeño de los colaboradores					TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	
Muy bueno	12	2	1	0	0	15
Bueno	5	1	0	0	0	7
Regular	1	0	0	0	0	2
Deficiente	0	0	0	0	0	0
Muy deficiente	0	0	0	0	0	0
TOTAL	18	4	2	0	0	23

Vparcial1 = 4.17
Vparcial2 = 7.65
Vparcial3 = 21.50

<i>Chi cuadrada calculada</i>	33.32	<i>Chi cuadrada tabulada</i>	13.28
para un nivel de confianza del 99%			
con grados de libertad (gl) = 4			

Valor Chi cuadrada calculada (33.32) es mayor que valor Chi cuadrada tabulada (13.28)
Luego, se rechaza H₀, es decir, **hay relación entre las variables del estudio.**



Grados de libertad	$\alpha=.995$	$\alpha=.99$	$\alpha=.975$	$\alpha=.95$	$\alpha=.90$	$\alpha=.10$	$\alpha=.05$	$\alpha=.025$	$\alpha=.01$	$\alpha=.005$
1	0.0000	0.0002	0.0010	0.0039	0.0158	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.1026	0.2107	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.597
3	0.0717	0.1148	0.2158	0.3518	0.5844	6.2514	7.8147	9.3484	11.345	12.838
→ 4	0.2070	0.2971	0.4844	0.7107	1.0636	7.7794	9.4877	11.143	13.277	14.860
5	0.4117	0.5543	0.8312	1.1455	1.6103	9.2364	11.070	12.833	15.086	16.750

ANEXO N° 9

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL PERSONAL

GÉNERO: MASCULINO FEMENINO
JERARQUÍA LABORAL: DIRECTIVO COLABORADOR

Evalúe el comportamiento del colaborador y marque con una "X" el casillero que tipifique mejor lo observado.

ESCALA: 1 NUNCA 2 RARA VEZ
 3 A VECES 4 SIEMPRE

1. Demuestra capacidad para cumplir con las reglas, políticas y obligaciones que le exige la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Demuestra autonomía para tomar decisiones y resolver problemas.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Apoya o respalda a sus compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Acepta las opiniones de sus compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Interviene para apaciguar cualquier conflicto que se da en el trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Cumple con las exigencias del trabajo encomendado y los resultados de su desempeño están orientados al logro de las metas.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Si se lo requieren, instruye a sus compañeros sobre las normas de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Comprende claramente las instrucciones brindadas por sus superiores.

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Cumple a cabalidad con las normas establecidas por la empresa

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Responde positivamente a las órdenes que le indican sus superiores.

1	2	3	4
---	---	---	---

OBSERVACIÓN: CLIMA LABORAL EN ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA

1. Demuestra capacidad para cumplir con las reglas, políticas y obligaciones que le exige la empresa.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
19	4	0	0	23
83%	17%	0%	0%	100%

2. Demuestra autonomía para tomar decisiones y resolver problemas.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
10	9	4	0	23
43%	39%	17%	0%	100%

3. Apoya o respalda a sus compañeros de trabajo.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
13	9	1	0	23
57%	39%	4%	0%	100%

4. Acepta las opiniones de sus compañeros de trabajo.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
14	8	1	0	23
61%	35%	4%	0%	100%

5. Interviene para apaciguar cualquier conflicto que se da en el trabajo.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
6	12	5	0	23
26%	52%	22%	0%	100%

OBSERVACIÓN: DESEMPEÑO DE COLABORADORES EN ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA

6. Cumple con las exigencias del trabajo encomendado y los resultados de su desempeño están orientados al logro de las metas.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
15	7	1	0	23
65%	30%	4%	0%	100%

7. Si se lo requieren, instruye a sus compañeros sobre las normas de trabajo.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
10	7	6	0	23
43%	30%	26%	0%	100%

8. Comprende claramente las instrucciones brindadas por sus superiores.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
16	6	1	0	23
70%	26%	4%	0%	100%

9. Cumple a cabalidad con las normas establecidas por la empresa.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
18	5	0	0	23
78%	22%	0%	0%	100%

10. Responde positivamente a las órdenes que le indican sus superiores.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
18	5	0	0	23
78%	22%	0%	0%	100%

ANEXO N° 10

ENCUESTA: CLIMA LABORAL			
ESCALA DE MEDICIÓN		ADIDAS SEDE	
INTERVALO o RANGO (puntaje)	NIVEL	TRUJILLO MALL PLAZA	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
De 42 a 50	Muy bueno	16	70%
De 34 a 41	Bueno	7	30%
De 26 a 33	Regular	0	0%
De 18 a 25	Deficiente	0	0%
De 10 a 17	Muy deficiente	0	0%
TOTAL		23	100%

OBSERVACIÓN: CLIMA LABORAL			
ESCALA DE MEDICIÓN		ADIDAS SEDE	
INTERVALO o RANGO (puntaje)	NIVEL	TRUJILLO MALL PLAZA	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
De 17 a 20	Muy bueno	14	61%
De 14 a 16	Bueno	6	26%
De 11 a 13	Regular	3	13%
De 08 a 10	Deficiente	0	0%
De 05 a 07	Muy deficiente	0	0%
TOTAL		23	100%

ENCUESTA: DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES			
ESCALA DE MEDICIÓN		ADIDAS SEDE	
INTERVALO o RANGO (puntaje)	NIVEL	TRUJILLO MALL PLAZA	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
De 78 a 90	Muy bueno	20	87%
De 63 a 77	Bueno	3	13%
De 48 a 62	Regular	0	0%
De 33 a 47	Deficiente	0	0%
De 18 a 32	Muy deficiente	0	0%
TOTAL		23	100%

OBSERVACIÓN: DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES			
ESCALA DE MEDICIÓN		ADIDAS SEDE	
INTERVALO o RANGO (puntaje)	NIVEL	TRUJILLO MALL PLAZA	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
De 17 a 20	Muy bueno	16	70%
De 14 a 16	Bueno	4	17%
De 11 a 13	Regular	3	13%
De 08 a 10	Deficiente	0	0%
De 05 a 07	Muy deficiente	0	0%
TOTAL		23	100%

ANEXO N° 11

ENTREVISTA SOBRE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA

Buen día, soy bachiller en Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, y la presente entrevista se hace con la finalidad de obtener y recolectar información para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, con el objetivo de determinar el clima laboral de la empresa ADIDAS SEDE TRUJILLO MALL PLAZA.

FECHA: 09/10/2018

NOMBRE: Noada Reyes Pastor

CARGO: Gerente de Tienda

GUÍA DE ENTREVISTA:

1. ¿Cree usted que cada colaborador cumple con las habilidades requeridas para el área dónde está desempeñando sus funciones?

Si.

2. ¿Los colaboradores cumplen de manera responsable las reglas y políticas establecidas por la empresa?

Si.

3. ¿Se le permite a cada colaborador resolver problemas utilizando su juicio crítico sin necesidad de autorización alguna?

No, siempre hay un filtro del gerente o o

4. ¿En general, cómo evaluaría el desempeño de sus colaboradores, tomando en cuenta alguna de las siguientes opciones: Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente Muy deficiente?

Muy bueno.

5. ¿Para usted la empresa se hace cargo de las compensaciones monetarias que merecen los colaboradores de acuerdo con la ley?

Si

6. ¿La empresa cuenta con otro tipo de beneficios? ¿Cuáles?

EPS, desuento en la marca e incentivos

7. ¿Usted cree que la empresa se encuentra equipada de manera adecuada para afrontar un accidente de cualquier índole?

Si.

8. ¿Ha observado si existe el compañerismo dentro su empresa?

Si.

9. ¿Usted acepta consejos o sugerencias de sus colaboradores con relación a la manera como dirige la organización?

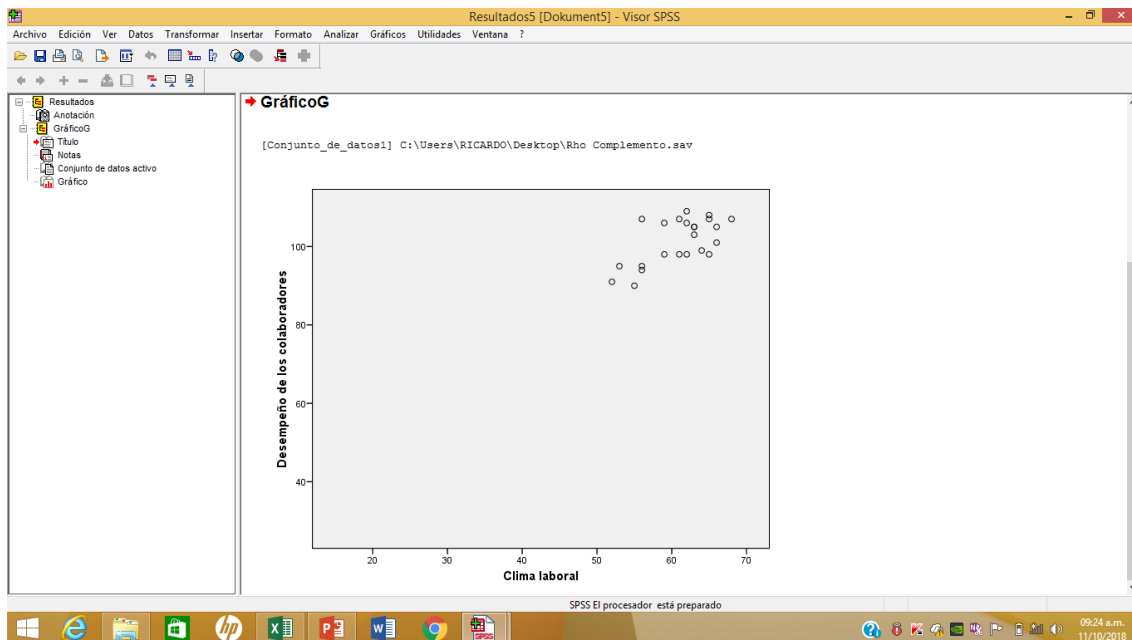
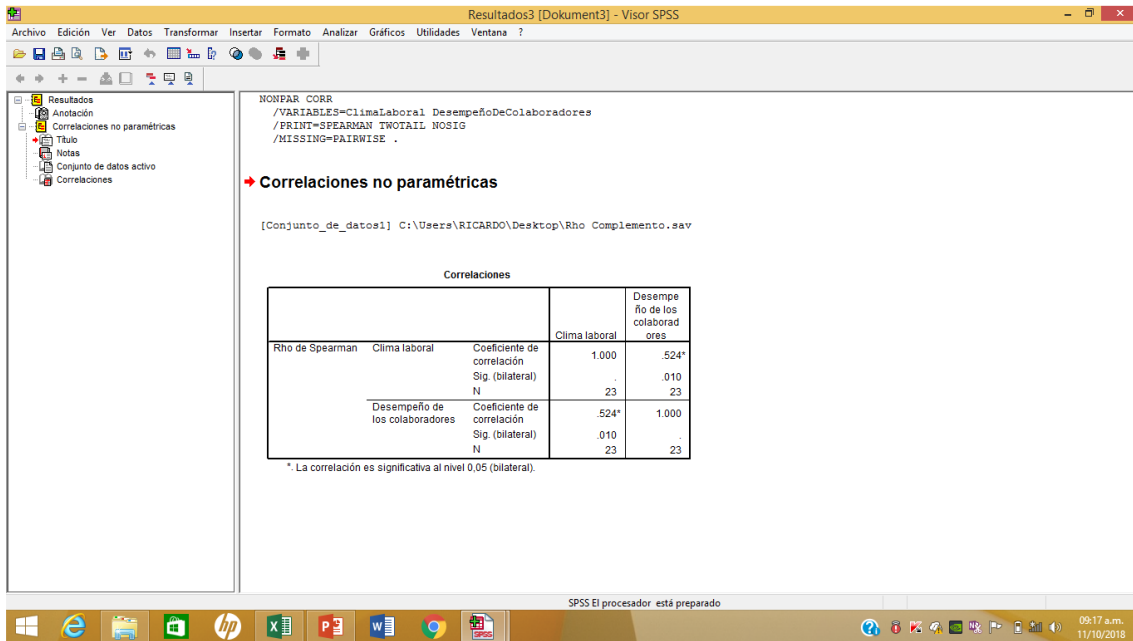
Si.

10. ¿En general, cómo evaluaría el clima laboral, tomando en cuenta alguna de las siguientes opciones: Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente Muy deficiente?

Muy bueno.

Muchas gracias

ANEXO N° 12



ANEXO N° 13

	Capacidad laboral	Desenvolvimiento	Estructura	Responsabilidad	Remuneración	Apoyo	Tolerancia al conflicto	Desempeño de los colaboradores	Clima laboral
Capacidad laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399
	Sig. (bilateral)		.792(**)	.792(**)	.792(**)	.792(**)	.792(**)	.792(**)	.792(**)
Desenvolvimiento	Coeficiente de correlación	23	0,000	0,000	0,002	0,546	0,009	0,000	0,013
	Sig. (bilateral)		1,000	.435(*)	.530(**)	-0,209	.681(**)	.943(**)	.473(*)
Estructura	Coeficiente de correlación	23	0,000	0,038	0,009	0,339	0,000	0,000	0,023
	Sig. (bilateral)		23	1,000	.529(**)	0,055	.439(*)	.749(**)	.749(**)
Responsabilidad	Coeficiente de correlación	23	0,059	0,038	0,009	0,803	0,036	0,059	0,000
	Sig. (bilateral)		23	23	23	23	23	23	23
Remuneración	Coeficiente de correlación	23	0,002	0,009	0,009	0,523	0,012	0,002	0,000
	Sig. (bilateral)		23	23	23	23	23	23	23
Apoyo	Coeficiente de correlación	23	0,546	0,339	0,803	1,000	0,273	-0,149	0,401
	Sig. (bilateral)		23	23	23	23	23	0,498	0,058
Tolerancia al conflicto	Coeficiente de correlación	23	0,005	0,031	0,003	0,207	0,291	0,007	0,000
	Sig. (bilateral)		23	23	23	23	23	23	23
Desempeño de los colaboradores	Coeficiente de correlación	23	0,009	0,000	0,036	0,012	0,534	0,002	0,002
	Sig. (bilateral)		23	23	23	23	23	23	23
Clima laboral	Coeficiente de correlación	23	0,930(**)	0,400	0,608(**)	-0,149	0,622(**)	1,000	0,524(*)
	Sig. (bilateral)		0,000	0,059	0,002	0,498	0,007	0,002	0,010
Clima laboral	Coeficiente de correlación	23	0,013	0,023	0,000	0,058	0,002	0,010	1,000
	Sig. (bilateral)		23	23	23	23	23	23	23

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

ANEXO N° 14

EMPRESA	Andeas Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato - Ecuador (Uta, 2011)	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito - Ecuador (Espín y Torres, 2014)	Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas - Ecuador (Meléndez, 2015)	Área de Transporte - del Metro de Lima, La Línea 1 - Perú (Huamani, 2015)	Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas - Perú (Quispe, 2015)	Hospital Rural de Picota Tarapoto - Perú (Monteza, 2017)	Empresas constructoras del distrito de Tarapoto - Perú (Estela y Puyo, 2017)	Empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza de Trujillo - Perú (Guevara y Taur, 2015 UPAO)	Empresa Tai Loy S.A. local el Golf de Trujillo - Perú (Inglessi y Mimbela, 2017 UPAO)	Agencia Distribuidora Servicios y Representaciones DJAL S.R.L de Trujillo - Perú (Trelles y Varas, 2017 UPAO)
Muestra	36 trabajadores 4 dimensiones	112 trabajadores 12 dimensiones	30 trabajadores 4 dimensiones	60 trabajadores 7 dimensiones	64 trabajadores 3 dimensiones	63 trabajadores 5 dimensiones	92 trabajadores 6 dimensiones	17 trabajadores 3 dimensiones	15 trabajadores 5 dimensiones	26 trabajadores 3 dimensiones
Cuestionario Clima laboral	13 reactivos	87 reactivos	55 reactivos	22 reactivos	15 reactivos	10 reactivos	28 reactivos	12 reactivos	10 reactivos	10 reactivos
Cuestionario Desempeño de los colaboradores	2 dimensiones	7 dimensiones	6 dimensiones	8 dimensiones	3 dimensiones	9 dimensiones	4 dimensiones	2 dimensiones	2 dimensiones	4 dimensiones
Proceso de validación	13 reactivos	7 reactivos	24 reactivos	31 reactivos	15 reactivos	9 reactivos	30 reactivos	9 reactivos	11 reactivos	10 reactivos
Proceso de confiabilidad Estadística	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No
Conclusiones	Chi cuadrada Sí hay relación Mal clima laboral Regular desempeño de los colaboradores	Descriptiva Sí hay relación Mal clima laboral Mediocre desempeño de los colaboradores	r de Pearson No hay relación Regular clima laboral Mal desempeño de los colaboradores	Frecuencias Sí hay relación Clima laboral favorable Buen desempeño de los colaboradores	rho de Spearman Sí hay relación Mal clima laboral Deficiente desempeño de los colaboradores	rho de Spearman Sí hay relación Regular clima laboral Regular desempeño de los colaboradores	rho de Spearman Sí hay relación Regular clima laboral Regular desempeño de los colaboradores	Chi cuadrada Sí hay relación Buen clima laboral Alto desempeño de los colaboradores	Chi cuadrada No hay relación Regular clima laboral Deficiente desempeño de los colaboradores	Chi cuadrada Sí hay relación Regular clima laboral Regular desempeño de los colaboradores

ANEXO N° 15

ESTUDIOS DE LA RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN DIFERENTES EMPRESAS (DIFERENTES REALIDADES)			
NO EXISTE RELACIÓN	EXISTE RELACIÓN	VALOR DE LA CORRELACIÓN	ESTADÍSTICO UTILIZADO
	URÍA (2011)		<i>Chi cuadrada</i>
	BENÍTEZ (2012)	0.871	<i>r de Pearson</i>
	ESPÍN y TORRES (2014)		
MELENDEZ (2015)		0.110	<i>r de Pearson</i>
	HUAMANÍ (2015)		
	QUISPE (2015)	0.743	<i>rho de Spearman</i>
	GUEVARA y TAFUR (2015)		<i>Chi cuadrada</i>
INGLESSI y MIMBELA (2017)			<i>Chi cuadrada</i>
	TRELLES y VARAS (2017)		<i>Chi cuadrada</i>
	ÁNGELES (2017)	0.860	<i>r de Pearson</i>
	BECERRA (2017)		<i>Chi cuadrada</i>
	MONTEZA (2017)	0.807	<i>rho de Spearman</i>
	ESTELA y PUYO (2017)	0.403	<i>rho de Spearman</i>
	ROSSI (2018)	0.524	<i>rho de Spearman</i>