



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión administrativa y clima organizacional desde la  
perspectiva de los trabajadores de una embotelladora de agua de  
mesa, Trujillo 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración**

**AUTOR:**

Santisteban Velásquez, Rodolfo Alejandro (ORCID: 0000-0003-2005-7373)

**ASESOR:**

Dr. Soto Abanto, Segundo Eloy (ORCID: 0000-0003-1004-5520)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

TRUJILLO - PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A Dios y a mi madre Gladys, por su constante apoyo en todo momento de mi vida personal y profesional.

A mi hija Alessandra, quien me inspira a crecer día a día y no rendirme.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad César Vallejo y a mis maestros por ser guías constantes para el logro de este proyecto.

Un agradecimiento muy especial a mi profesor y asesor Dr. Eloy Soto por todo su paciencia y apoyo en estos últimos ciclos de mi vida universitaria.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA .....	10
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	10
3.2. Variables y operacionalización .....	10
3.3. Población, muestra y muestreo .....	11
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	11
3.5. Procedimiento .....	13
3.6. Método de análisis de datos.....	13
3.7. Aspectos éticos .....	13
IV. RESULTADOS.....	14
V. DISCUSIÓN .....	18
VI. CONCLUSIONES.....	24
VII. RECOMENDACIONES .....	25
REFERENCIAS .....	26
ANEXOS.....	32

## Índice de tablas

Tabla 1 Lista de especialistas que valoran el instrumento.....	12
Tabla 2 Alfas de Cronbach por instrumento utilizado .....	12
Tabla 3 Nivel de la gestión administrativa percibido por los trabajadores de Hielos Norte.....	14
Tabla 4 Nivel del clima organizacional percibido por los trabajadores de Hielos Norte.....	15
Tabla 5 Correlación entre la dimensión socio – técnico y el clima organizacional de los trabajadores de Hielos Norte. ....	16
Tabla 6 Correlación entre la dimensión político cultural y el clima organizacional de los trabajadores de Hielos Norte. ....	16
Tabla 7 Correlación entre la dimensión control y mejora y el clima organizacional de los trabajadores de Hielos Norte. ....	17
Tabla 8 Correlación entre la gestión administrativa y el clima organizacional de los trabajadores de Hielos Norte.....	17

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión administrativa y el clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de una embotelladora de agua de mesa en Trujillo 2020, de diseño no experimental ya que no presenta manipulación de las variables, con corte transversal, debido a que se recolectó los datos en un tiempo determinado y de tipo descriptivo correlacional ya que se evidenció la relación entre las variables de estudio. Se aplicó dos cuestionarios como instrumentos de medición, para la gestión administrativa con 22 ítems y 12 para el clima organizacional, los cuales fueron aplicados a los colaboradores de la empresa embotelladora. Se concluyó que, hay una relación existente debido al resultado de la prueba con un valor de significancia menor a 0.05, con una correlación positiva considerable según el coeficiente de Rho de Spearman de 0.639 entre la gestión administrativa y el clima organizacional. Así como también presentan relación significativa los aspectos socio-técnico, político cultural y de control y mejora, presentando un valor inferior a 0.05.

Palabras clave: Gestión, clima, técnico, político, control.

## **Abstract**

The present investigation had as objective to determine the existing relation between the administrative management and the organizational climate from the perspective of the workers of a bottling company of table water in Trujillo 2020, of non-experimental design since it does not present manipulation of the variables, with cross-sectional cut, because the data was collected in a certain time and of correlational descriptive type since the relation between the study variables was evidenced. Two questionnaires were applied as measurement instruments, for the administrative management with 22 items and 12 for the organizational climate, which were applied to the collaborators of the bottling company. It was concluded that, there is an existing relationship due to the result of the test with a value of significance lower than 0.05, with a considerable positive correlation according to Spearman's Rho coefficient of 0.639 between the administrative management and the organizational climate. The socio-technical, political-cultural and control and improvement aspects also show a significant relationship, presenting a value lower than 0.05.

Keywords: Management, climate, technical, political, control

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el mundo globalizado de hoy, existen muchas exigencias y demandas donde las empresas se van adaptando en cada requerimiento que dicha globalización solicita para su posicionamiento y supervivencia, es así que el mercado competitivo actual exige que estas sean innovadoras para no solo estar posicionadas (Orellana et al., 2020), si no que logren una gestión administrativa más allá de sus funciones básicas; es más bien una consecución de sus metas y objetivos a través de la óptima administración de bienes materiales, financieros y humanos, indistintamente del tipo de organización (Falconi et al., 2019).

En tanto, al clima de la organización es sumamente vital para una institución, puesto que afecta a la percepción e interpretación de los colaboradores; las mismas que están comprendidas por la mezcla de diversos factores interrelacionados de las labores y roles que realizan, representado por múltiples variables que en su totalidad y separadamente conectan de forma directa a la estabilidad del clima en la empresa (Pacheco & Cortés, 2019).

En Latinoamérica la gestión administrativa en las empresas se ven apoyadas en sus políticas existentes e implementando nuevas, a fin de tener liquidez y respondiendo parcialmente a los salarios del trabajador, haciendo uso de prestaciones de desempleo y otros subsidios directos, pues con ello se pretende mantener en pie al sector empresarial que se han visto afectados por la llegada del COVID-19 (CEPAL/OIT, 2020), es entonces que se percibe que la situación empresarial en estos últimos 2 años ha cambiado puesto que Castro et al. (2018) enfocan a la gestión administrativa latinoamericana como un sistema integrado conformado por diversas variables relacionadas entre sí, que presenta avances en sus gestiones, donde se elimina la burocracia, congestión de trámites, entre otros aspectos que generan frustración al consumidor. La Universidad ESAN (2020) menciona que en América Latina el clima organizacional en tiempos de pandemia se ha convertido en un reto para las empresas, el promover un ambiente de armonía y pertenencia en los trabajadores en época de crisis sin interactuar en el mismo espacio es un desafío. Según un estudio realizado al capital humano en Latinoamérica, el 55% de participantes señaló que existe un buen clima y otros indicaron que este se había vuelto más tenso, con problemas de comunicación y con sentimientos de



inseguridad e incertidumbre a consecuencia de la pandemia (Mandomenio, 2020).

En Perú se aprecia que la gestión administrativa es sumamente importante para el desarrollo de cada organización indistintamente si es pública o privada, ya que dicha gestión mediante la toma de decisiones en cada uno de los procesos como tal influye no solo en procesos tecnológicos, sino también en el capital humano conformado por los subordinados y/o colaboradores en donde su percepción de clima laboral o institucional se ve reflejado en su producción y esto consecuentemente en el desarrollo de la empresa (Ramírez et al., 2017).

Hielos Nortes S. A. C. es una empresa ubicada en la ciudad de Trujillo, creada en el año 2000 por la familia Cassinelli. En sus inicios comenzó con la producción y comercialización de hielo industrial, donde su principal objetivo fue llegar a proveer a las empresas comercializadoras de productos hidrobiológicos. Años más tarde, optó por una nueva alternativa al procesar agua de mesa, lanzando a Aguafiel; intentando ingresar en un mercado nuevo dominado por gaseosas, jugos y otras marcas conocidas.

En el área de producción comprendida por 60 trabajadores, representando la población de estudio, se percibió una deficiente e improvisada gestión administrativa, debido a la decisión tomadas por el área gerencial para hacer frente a la situación latente a raíz de la pandemia, es así como la empresa toma medidas extremas generando presión laboral. Los colaboradores, trabajaron jornadas extras sin remuneración extraordinaria y con horarios rotativos improvisados, teniendo como consecuencia el bajo rendimiento y falta de compromiso entre trabajador – empresa. Es entonces que la investigación, buscó analizar la situación actual de la empresa y a su vez, contribuir con información que podría ser utilizada posteriormente a fin de lograr una mejora en el ambiente laboral de Hielos Norte y reforzar su área organizacional a través de una nueva alternativa en gestión (Ramió, 2016).

Después de haber expuesto la realidad problemática de la investigación se planteó la siguiente interrogante, ¿cuál es la relación existente entre la gestión administrativa y el clima organizacional de los colaboradores de Hielos Norte?; ¿cuál es el nivel de gestión administrativa de los colaboradores de Hielos Norte?, ¿cuál es el nivel del clima organizacional de los colaboradores de Hielos Norte?

Y ¿qué relación guardan las dimensiones de la gestión administrativa como son el ámbito socio – técnico, político cultural, control y mejora y el clima organizacional?

Esta investigación se justificó por su *conveniencia*, porque buscará conocer el problema existente en la planta embotelladora, la cual refiere al clima percibido en la organización resultando así un aporte significativo, que se verá reflejado en un alto nivel de producción e ingresos para la empresa; por *relevancia social*, dirigido a crear un mejor ambiente de trabajo para los colaboradores, fomentando su compromiso con la institución y obteniendo como resultado a un equipo más competitivo, dispuesto a atender las necesidades del cliente, que demanda el servicio de distribución de agua de mesa fundamental para estos tiempos de coyuntura debido al COVID-19; significando el desarrollo de una microempresa con potencial de crecimiento y siendo ejemplo para otras de similar rubro; por *implicaciones prácticas*, porque se puede establecer un sistema tecnológico que permita medir la producción del colaborador con las horas de su jornada y así obtener datos exactos para computar su salario. Por último, se justifica por *utilidad metodológica*, porque el estudio dará pie a nuevas investigaciones y representará la base para estudios similares.

Referente al objetivo general de la presente investigación, se buscó determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Hielos Norte; y como objetivos específicos: identificar el nivel de la gestión administrativa, identificar el nivel del clima organizacional y determinar la relación entre las dimensiones de la gestión administrativa y el clima organizacional.

De esta manera se formuló la hipótesis; existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima organizacional de la empresa Hielos Norte 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Luego de haber realizado una búsqueda entre los diferentes artículos y revistas científicas, se seleccionó las siguientes investigaciones internacionales; Chen et al. (2019), su artículo sobre la percepción de gestión de recursos de equipo bajo habilidades de entrenamiento gerencial y clima organizacional, tiene como objetivo estudiar la influencia del clima organizacional y las habilidades de entrenamiento gerencial en la percepción del equipo de gestión de recursos del equipo (TRM) y las técnicas de entrenamiento en hospitales seleccionados en Taiwán. Dicha investigación utilizó el cuestionario como instrumento de recopilación de datos, aplicado a 530 personas y concluyó, el clima organizacional positivo y las buenas habilidades de coaching gerencial contribuyen a la gestión y desarrollo efectivos del equipo.

Yavuz et al. (2018), expone en su artículo acerca de las contribuciones de las habilidades de gestión de los gerentes al clima organizativo de acuerdo con las opiniones de los empleados que trabajan en la dirección de servicios juveniles y la dirección provincial de juventud – Turquía, cuyo objetivo es el revelar los efectos de las habilidades gerenciales de los gerentes en el clima organizacional de acuerdo con las opiniones de los empleados, de métodos cuantitativo y de cuestionario como instrumentos aplicado a 73 empleados. Concluye que, presencia una relación significativa entre el clima organizacional y la gestión gerencial.

Pacheco et al. (2018), su artículo direccionado al análisis de la gestión administrativa en instituciones educativas de nivel básico y medio en zonas rurales de Santa Marta, Colombia; presenta un tipo de diseño descriptivo, campo transversal y aplicado a 25 instituciones rurales, con cuestionario de 48 ítems, escala de Likert y 0.87 de confiabilidad en Alfa de Cronbach. Concluyó que, no existe enfoque administrativo predominante en las instituciones de la zona rural, además el 72% de directivos no usan soportes para establecer decisión y el 48% no utiliza referentes teóricos.

Sagredo y Castelló (2018) en su artículo, cuyo objetivo es conocer la relación entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso de docentes en instituciones de educación para personas adultas en Biobío, Chile. Utilizó una metodología selectiva, con diseño no experimental, transversal e intra-sujeto, con

aplicación de cuestionario a 40 docentes y con medida de Likert. Concluyó; que existe relación positiva entre la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso; así mismo hay correlación positiva entre motivación y compromiso del docente.

Mendoza (2017), en su artículo enfocado a lo importante que es la gestión administrativa para una innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador, tiene como fin determinar la importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales. Investigación de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, teniendo como resultado que existe la posibilidad de gestionar la innovación por parte de las medianas empresas, además significa una herramienta de desarrollo y también de crecimiento.

Naldoken y Tengilimoglu (2017), sostienen en su artículo el estudio de campo sobre la determinación de los efectos del clima organizacional en términos de interacción social en la gestión administrativa en las organizaciones de salud - Turquía, de objetivo; evaluar la dirección y el tamaño de las relaciones entre el clima organizacional, interacción social y la gestión administrativa. Usando como instrumento el cuestionario, destinado a 740 personas, resumiendo que, existe una significancia alta entre los valores del clima organizacional y la gestión administrativa en las organizaciones de salud.

Raza et al. (2016), en su estudio expuesto en su artículo referente al impacto del clima organizativo en la gestión administrativa en el sector bancario de Lahore- Pakistán, buscaron encontrar el efecto del clima organizacional en la gestión administrativa. El tipo de esta investigación es cuantitativa y se utilizó como instrumento de recopilación de datos el cuestionario, aplicado a 210 personas, donde llegó a la conclusión que el clima organizacional tiene una relación significativa con la gestión administrativa.

García et al. (2015), artículo que estudió a la calidad humana en el clima organizacional, influencia en la gestión de empresas responsables. Tuvo como objeto el determinar la calidad humana como influente en las organizaciones para generar un compromiso con la responsabilidad social. Utilizó metodología cualitativa, con carácter descriptivo y estudio de casos aplicado a 3 funcionarios estatales, Colombia. Concluyó que, aquella empresa que se preocupa por crear

cultura de calidad humana entre sus empleados, son responsables y su eficiencia es alta en el desarrollo de sus actividades, productividad y competitividad.

Stefano et al. (2014), en su artículo enfocado al clima organizacional, refiere a los elementos influenciales en la percepción de los futuros administradores de una institución de educación superior de Paranaense, Brasil; tuvo como objetivo verificar la percepción de los futuros administradores de una institución educativa superior, considerando a los elementos que influyen en el clima y el comportamiento organizacional. Aplicó el método de la encuesta a 112 estudiantes de administración de una universidad estatal y con enfoque cuantitativo exploratorio. Se concluyó que, la satisfacción del entorno laboral se da debido a la percepción del prestigio en los negocios, la estabilidad y los salarios; y los causantes de la insatisfacción son, ausencia de reconocimiento, apreciación y salario.

Con respecto a la fundamentación de *la Gestión Administrativa*, Ramió (2016), la enfoca como una organización conformada por varios componentes, donde se analizan las instancias administrativas y de manera independiente para cada organización, por ser poliédrica, es decir la conforman diversas dimensiones que son analizadas desde distintos enfoques y niveles. Ello permite obtener una comprensión más global y apreciar las distintas sinergias entre las dimensiones, la cuales son; *el ámbito socio-técnico*, representando a la agrupación de elementos clásicos: el entorno, los objetivos, las estructuras administrativas, los recursos humanos, financieros y materiales, y los procesos administrativos; *el ámbito político – cultural*, la manera de cómo se analiza una organización como realidad política, donde se pretende alcanzar los objetivos a través del control de recursos, a influencia en la toma de decisiones, parámetros culturales perceptibles (costumbres, símbolos, etc.) y difíciles de definir (mitos, valores e ideologías) que facilitan la cohesión de los miembros individuales y colectivos; *el ámbito de control y mejora*, para que una organización lleve el control de sus procesos, elementos y actuaciones se realiza a través de un sistema de información y control que facilite un continuo diagnóstico que contribuya a realizar cambios y mejoras para adecuar a la realidad interna a la nueva exigencia del entorno.

Vergara (2019), explica a la gestión administrativa como sistemas

complejos que están interactuando constantemente y que se adaptan al entorno dando respuesta inmediata al contexto de algún acontecimiento, es pues que no existe un control absoluto, por ello la gestión debe ser dirigida entre la expectativa racional y la adaptativa. Robbins y Coulter (2018) determinan que, la estabilidad, coordinación y supervisión del desempeño de otras personas son significado del concepto administración y estas se deben desarrollar de forma eficaz y eficiente. Se sabe que, para diferenciar el puesto gerencial de otros puestos, éste debe comprender los actos del coordinar y supervisar; sin embargo, esto no significa que administrativos y gerentes hagan lo que deseen en el momento, forma o lugar que deseen, por el contrario, la administración implica garantizar dicho proceso, y para Castro et al. (2018) un sistema de gestión administrativa son todos los elementos que se relacionan entre sí para dar respuesta oportuna a las demandas de las personas u organismos por un bien o servicio, concentrando la mayor cantidad de información y direccionándola mediante procesos automatizados. Por otra parte, la administración es el procedimiento en donde se proyecta y mantiene un ámbito adecuado en el cual cada trabajador pueda lograr un desarrollo eficaz de cada una de sus labores y de esta manera poder alcanzar sus objetivos (Koontz et al.; citado por Cuenca, 2018).

Ramírez et al. (2017), fundamentan a la gestión administrativa como el accionar de los procesos de planificación, organización, dirección, coordinación y control de actividades de la institución; asimismo, la toma de decisiones y acciones que conlleven a alcanzar los objetivos pre - establecidos de la empresa basados en cada uno de los procesos, es entonces que para Caldas et al. (2017), refiere a todo aquel funcionamiento diario que lo conforma una serie de procesos, estos han de ser oportunos, es decir que no represente demoras; con minimización de costes, riguroso y seguro, manteniendo la confidencialidad de los datos. Todo ello realizado entre las diferentes áreas de una empresa.

Continuando con la segunda variable en estudio, *clima organizacional*. Para Uribe (2015), el clima organizacional es el conjunto de atributos y subsistemas dentro de una organización, de tal manera que tengan concordancia con su entorno y sus miembros; refiriéndose a las respuestas perceptuales como descripción primaria, las unidades a analizar son atributos de la organización más que a un nivel individual y todas las percepciones tienen consecuencias en el

comportamiento. Entre las dimensiones, el mismo autor las define; *el sistema individual*, compuesto por la satisfacción de los trabajadores, alcanzado gracias al logro de sus metas y objetivos, y la autonomía en el trabajo, gracias a la independencia del trabajo, decisión y elección de sus actividades; *el sistema interpersonal*, enfocado a las relaciones amicales y sociales entre los individuos de la organización, es decir la atmósfera de compañerismo percibida en el ambiente y en la unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, conformados por la comunicación, compromiso e integración; *el sistema organizacional*, compuesto por la consideración de los directivos, representa el apoyo del superior al trabajador, los beneficios y recompensas, la motivación y el esfuerzo y el liderazgo de directivos, interpretándose al manejo inteligente, responsable y alentador de los superiores.

Carrillo et al. (2020), definen al clima organizacional como el resultado del comportamiento y desempeño de los colaboradores, los cuales se ven influenciados por el liderazgo, la toma de decisiones y el control; así también Salazar (2017), refiere que el clima organizacional y sus efectos en el rendimiento, satisfacción, adaptabilidad y motivación en su centro laboral, resulta de la disciplina denominada comportamiento organizacional, y esta está comprendida por el influjo de la estructura, el individuo y los grupos en el cual ejerce su labor. Así pues, para Chiavenato (2014), este está enfocada desde un acto conductista e individual de las personas y esto explica el clima en las organizaciones; parte de ello es la motivación humana, que representa el tema central de la teoría conductista de la administración y es el campo que más volumen de aportaciones tiene, porque gracias a ella se presencia mejor calidad de vida dentro de una institución. Por su parte, Pavia (2014) define el clima organizacional como las apreciaciones que poseen los miembros de una organización con respecto a su centro de labores. Resalta que la motivación es parte importante, por ello si esta se mantiene constante, el nivel de satisfacción del colaborador será alto con respecto a su trabajo y en consecuente su rendimiento y productividad considerable. Y para Eslava (2014), son todas aquellas ligaduras de distintos aspectos del entorno laboral, las que son medibles en función a los manifiestos de sus colaboradores.

La teoría del desarrollo organizacional (DO) planteada por Bebkhard

(1962) en conjunto con Lewin (1951) a partir de un trabajo de un grupo de científicos, refiere que un clima organizacional es la relación existente entre, persona, organización y ambiente; mientras que para Likert (1971) es el comportamiento de los subordinados resultante del comportamiento administrativo y la percepción de las condiciones organizacionales donde influyen sus esperanzas, capacidades y valores. Para mejorar la eficiencia, productividad y clima laboral, se debe analizar todos los puestos de trabajo de la organización (Taylor; citado por Iglesias et al., 2020).



### III. METODOLOGÍA

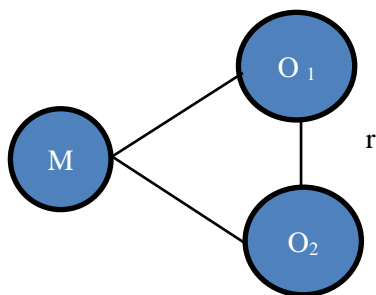
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de Investigación

La investigación es aplicada, porque se consideró los aportes de otros investigadores y aportes teóricos, a fin de estudiar las variables de estudio y profundizar sobre la problemática abordada.

##### Diseño de la Investigación

La presente investigación presenta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental – transversal, por la razón de que no existió manipulación de las variables y los datos fueron recolectados en un momento específico (Hernández & Mendoza, 2018). Tuvo un alcance correlacional, porque buscó medir el grado de relación entre las dos variables en estudio (Ander-Egg, 2011).



M: Muestra

O<sub>1</sub>: Gestión Administrativa

O<sub>2</sub>: Clima Organizacional

r : Relación

#### 3.2. Variables y operacionalización

##### Gestión Administrativa

Ramió (2016), respecto a la gestión administrativa la enfoca como una organización conformada por varios componentes, donde se analizan las instancias administrativas y de manera independiente para cada organización, por ser poliédrica, es decir la conforman diversas dimensiones que son analizadas desde distintos enfoques y niveles.

### **Clima Organizacional**

Para Uribe (2015), el clima organizacional es el conjunto de atributos y subsistemas dentro de una organización, de tal manera que tengan concordancia con su entorno y sus miembros

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

La población de estudio estuvo conformada por 60 colaboradores del área de producción.

#### **Criterios de Inclusión**

Colaboradores que se encontraron laborando por un período superior a los 6 meses y con modalidad de contrato vigente durante la duración del estudio.

#### **Criterios de Exclusión**

Aquel trabajador que estuvo laborando por un período inferior a los 5 meses.

#### **Muestra**

La muestra fue igual a la población: 60 trabajadores, se tomó la misma cantidad de la población debido a la accesibilidad de la información. Este tipo de muestreo se considera muestreo censal (Soto, 2018).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas:**

Como técnica se utilizó la encuesta, ya que permite obtener información efectiva de una población; donde Vara (2015) la define como el conjunto de individuos a investigar y para Tafur y Izaguirre (2015) representa al conjunto de elementos con características comunes.

#### **Instrumento:**

Se utilizó el cuestionario, ya que es el más confiable para determinar la

relación entre las variables de estudio, en donde se desarrolló un número de 22 preguntas para Gestión Administrativa y 12 preguntas para Clima Organizacional, con medición de escala de Likert (Matas, 2018).

### **Validez**

La validez estuvo a cargo de dos especialistas en ciencias administrativas y un estadístico, quienes evaluaron cada uno de los enunciados.

### **Tabla 1**

*Lista de especialistas que valoran el instrumento*

Especialistas	Especialidad
Dra. Calvanapón Alva, Flor Alicia	Contabilidad
Dr. Alvarado Espinoza, Jair Omar	Economía
Dr. Soto Abanto, Segundo Eloy	Estadística

*Nota:* Mg.: magíster; elaboración propia.

### **Confiabilidad:**

A través del Alfa de Cronbach, se determinó el nivel de consistencia interna de cada uno de los instrumentos utilizados e instrumentos aplicados a una muestra piloto de 20 colaboradores.

### **Tabla 2**

*Alfas de Cronbach por instrumento utilizado*

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nivel de consistencia
Instrumento Gestión Administrativa	0.892	Bueno
Instrumento Clima Organizacional	0.954	Excelente

*Nota:* Aplicado a muestra piloto de 20 colaboradores de Hielos Norte

El Alfa de Cronbach que corresponde a gestión administrativa es 0.892, valor que es mayor a 0.75, el cual se evidencia la consistencia interna buena del instrumento y para el clima organizacional corresponde a 0.954; interpretándose como una consistencia interna excelente.

### **3.5. Procedimiento**

Se solicitó el permiso pertinente a la empresa embotelladora para poder realizar el estudio en el área de producción y así aplicar el cuestionario a la población de estudio, representado por 60 trabajadores. Posterior a ello, se procedió a analizar la información para llegar a la obtención de conclusiones y resultados comparados con los diversos antecedentes.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Las herramientas aplicadas son referentes al método cuantitativo, porque se utilizó 2 cuestionarios a los colaboradores del área de producción, posterior a la información recopilada se procesó usando el SPSS 25, hojas de cálculo en Excel y entre otras herramientas que contribuyen a conocer el comportamiento de las variables y determinen su relación entre las mismas. Para el análisis del comportamiento relacional se aplicó el coeficiente de Spearman, teniendo en cuenta que la distribución no es normal.

### **3.7. Aspectos éticos**

Lo expuesto en los capítulos introducción y marco teórico, fue recopilado de diversas fuentes confiables y profesionales, tanto a nivel nacional como internacional, respetando los derechos de los investigadores que realizaron la publicación. Asimismo, se hace mención que éstas serán detalladas haciendo uso de las normas APA. La información recolectada en la presente investigación fue obtenida y analizada mediante la encuesta, respetando las diferentes respuestas de los encuestados y sin manipularla, ni direccionarla; la cual es considerada confiable para propósitos de análisis estadísticos. Se respetó también la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo, detalladas en quías y directivas institucionales.

#### IV. RESULTADOS

Luego de aplicar los instrumentos y recolectar información, se efectuó un análisis estadístico, obteniéndose los siguientes resultados:

**Objetivo específico 1:** Identificar el nivel de la gestión administrativa de la empresa en estudio

**Tabla 3**

*Nivel de la gestión administrativa percibido por los trabajadores de Hielos Norte*

Variable / Dimensión	Nivel	ni	%
Gestión Administrativa	Bajo	0	0%
	Medio	25	42%
	Alto	35	58%
Socio-técnico	Bajo	0	0%
	Medio	26	43%
	Alto	34	57%
Político Cultural	Bajo	2	3%
	Medio	31	52%
	Alto	27	45%
Control y Mejora	Bajo	0	0%
	Medio	23	38%
	Alto	37	62%

*Nota:* ni=cantidad de colaboradores

#### **Interpretación**

De acuerdo al análisis del nivel de la gestión administrativa, se observó que sobresale el nivel alto, el cual representa el 58% correspondiendo a 35 encuestados; por tanto, quiere decir que la teoría sostenida por Ramío (2016), donde se enfoca a la organización por el compendio de las dimensiones señaladas, se ven influenciadas debido a las múltiples gestiones realizadas por la empresa. Seguido de control y mejora con un similar nivel alto, donde el colaborador reconoce tener capacitaciones y supervisiones periódicas con el fin de lograr un óptimo desempeño de sus actividades. En el aspecto socio-técnico se evidenció un nivel alto equivalente a 57%, mientras que para la dimensión político cultural refleja un nivel medio de 52%.

**Objetivo específico 2:** Identificar el nivel del clima organizacional de la empresa en estudio

**Tabla 4**

*Nivel del clima organizacional percibido por los trabajadores de Hielos Norte*

Variable / Dimensión	Nivel	ni	%
Clima Organizacional	Bajo	12	20%
	Medio	33	55%
	Alto	15	25%
Sistema Individual	Bajo	17	28%
	Medio	37	62%
	Alto	6	10%
Sistema Interpersonal	Bajo	10	17%
	Medio	42	70%
	Alto	8	13%
Sistema Organizacional	Bajo	10	17%
	Medio	14	23%
	Alto	36	60%

*Nota:* ni=cantidad de colaboradores

### **Interpretación**

De acuerdo al análisis del clima organizacional, se observó que predomina el nivel medio, el cual representa el 55% correspondiendo a 33 encuestados; ello podría afirmar que el clima organizacional en la empresa es inestable; por tanto, la teoría sostenida por Uribe (2015) respecto al clima organizacional, como el conjunto de subsistemas de la organización que se ven influenciados en el entorno y sus miembros, es aplicable para la situación de la empresa Hielos Norte. Para el sistema interpersonal se evidenció un nivel medio, donde el colaborador reconoce que se promueve el apoyo y camaradería entre los miembros del área laboral, seguidamente del sistema individual con un nivel medio y el sistema organizacional con 60% representando un nivel alto.

**Objetivo específico 3:** Determinar la relación de las dimensiones de la gestión administrativa con el clima organizacional.

**Tabla 5**

*Correlación entre la dimensión socio – técnico y el clima organizacional de los trabajadores de Hielos Norte.*

Gestión Administrativa		Clima Organizacional
Socio – técnico	Rho de Spearman	,610**
	Sig.(bilateral)	,000
	n	60

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

De acuerdo a la prueba de Rho de Spearman, el valor obtenido de Sig.<0.05 del análisis de correlación entre dimensión socio – técnico y la variable clima organizacional evidencia que la correlación es significativa, y esta relación es positiva considerable, teniendo en cuenta el valor de coeficiente de 0.610.

**Tabla 6**

*Correlación entre la dimensión político cultural y el clima organizacional de los trabajadores de Hielos Norte.*

Gestión Administrativa		Clima Organizacional
Político cultural	Rho de Spearman	,583**
	Sig.(bilateral)	,000
	n	60

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

De acuerdo a la prueba de Rho de Spearman, dado al valor obtenido de Sig.<0.05 del análisis correlacional entre dimensión político cultural y la variable clima organizacional, se evidencia una correlación significativa y esta relación es positiva considerable, teniendo en cuenta el coeficiente de 0.583.

**Tabla 7**

*Correlación entre la dimensión control y mejora y el clima organizacional de los trabajadores de Hielos Norte.*

Gestión Administrativa		Clima Organizacional
	Rho de Spearman	,566**
Control y mejora	Sig.(bilateral)	,000
	n	60

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

De acuerdo a la prueba de Rho de Spearman, el valor obtenido de Sig.<0.05 tras el análisis de correlación entre la dimensión control y mejora y la variable clima organizacional, se evidencia que existe una correlación significativa, y ésta relación es positiva considerable, teniendo en cuenta el coeficiente de 0.566.

**Objetivo general:** determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Hielos Norte

**Tabla 8**

*Correlación entre la gestión administrativa y el clima organizacional de los trabajadores de Hielos Norte.*

Gestión Administrativa		Clima Organizacional
	Rho de Spearman	,639**
	Sig.(bilateral)	,000
	n	60

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

Según el análisis de relación con el coeficiente de Rho de Spearman, se evidencia un Sig. < 0.05, lo que se interpreta que las variables gestión administrativa y el clima organizacional presentan una correlación significativa y que esta relación es positiva considerable, teniendo en cuenta el valor de coeficiente de 0.639.



## V. DISCUSIÓN

En tanto a los resultados obtenidos de la presente investigación, se procede a realizar la discusión de resultados.

En referencia al primer objetivo específico el identificar el nivel de la gestión administrativa percibido por los trabajadores de Hielos Norte, según Robbins y Coulter (2018) la gestión administrativa está conformada por la estabilidad, coordinación y supervisión del desempeño de otras personas, y estas se deben desarrollar de forma eficaz y eficiente. Para diferenciar el puesto gerencial de otros puestos, éste debe comprender los actos del coordinar y supervisar; sin embargo, esto no significa que administrativos y gerentes hagan lo que deseen en el momento, forma o lugar que deseen, por el contrario, la administración implica garantizar dicho proceso. En el presente estudio se encontró que, existe un nivel bajo para esta variable, y ello es consecuente a las gestiones improvisadas que se realizan en el área gerencial, donde solo se busca el cumplir con el cliente pero no hay beneficio alguno para sus trabajadores; quienes no se encuentran conformes con su situación laboral, ya que el esfuerzo extra que realizan en sus funciones no se ven reflejados en sus sueldos y es bastante importante que la empresa Hielos Norte haga hincapié en este aspecto para que de esta manera pueda elevar el nivel de su gestión. En el estudio realizado por Pacheco et al. (2018), se halla diferencia con los datos encontrados, los investigadores al estudiar el nivel de la gestión administrativas de las instituciones educativas de la zona rural en Santa Marta , determinaron que el nivel es medio y pertinente; porque aunque se cuente con documentación de soporte para los procesos y exista planificación, articulan sus áreas de forma desorganizada y esporádica, y ello se debe posiblemente a que no existe una evaluación continua de los procesos para que estos sean sostenidos en el tiempo y logren mejores resultados a la hora de la toma de decisiones. Por ende, se puede considerar que el nivel de la gestión administrativa en la empresa estudiada difiere con la presentada en nuestros antecedentes, posiblemente porque en Hielos Norte no existe una planificación de los procesos administrativos a seguir y todo queda en manos de la gerencia, considerando

también que esta es una empresa familiar con patrones de conducta tradicionales y que las posibilidades de evaluar propuestas con ideas nuevas que permitan motivar y comprometer al trabajador con la empresa a través de una gestión administrativa dirigida a la obtención de beneficios para todas las partes interesadas es baja o nula. En los antecedentes se encontró que por ser instituciones dirigidas a dar un servicio a pobladores en zonas rurales mantienen un formato que deben seguir para que su gestión sea cumplida de manera organizada y efectiva, que, aunque no sea aplicada en forma perenne y periódica, muestra que existe cierta brecha en el resultado del nivel de la gestión con la empresa Hielos Norte.

Como segundo objetivo específico, el identificar el nivel del clima organizacional percibido por los trabajadores de Hielos Norte, que para Carrillo et al. (2020), es el resultado del comportamiento y desempeño de los colaboradores, los cuales se ven influenciados por el liderazgo, la toma de decisiones y el control; es entonces que en el estudio el nivel que predomina es el medio y esto se da porque la administración no tiene una buena comunicación con las áreas y solo informa de las próximas funciones del personal horas antes de realizar la labor, generando así la incomodidad entre los empleados de todos los niveles, ya que son dependientes los unos de los otros, por lo que es importante se evalúe un cambio en este sistema para que exista un mejor clima en la organización y mayor compromiso entre trabajador – empresa. En la investigación hecha por Stefano et al. (2014), cuyo artículo enfocado al clima organizacional, se halló diferencias en comparación de nuestros resultados, ya que los niveles encontrados son altos en sus diferentes componentes de la variable; esto podría ser debido a que la población estudiada estuvo conformada por administrativos y operativo; mientras que en el presente estudio solo fue aplicado a los colaboradores de la empresa; por tanto, se podría afirmar que el clima organizacional es resultado del estilo de liderazgo de los directivos, el cual proyecta una imagen empresarial responsable según el resultado de nuestros antecedentes y que en esta investigación no se percibe.

Como parte del tercer objetivo específico, se buscó determinar la relación de la dimensión de la gestión administrativa: socio – técnico con el clima organizacional. Según Ramió (2016), el ámbito socio-técnico, representa a la

agrupación de elementos clásicos: entorno, objetivos, estructuras administrativas, es así como estos factores influyen en el clima organizacional. En esta investigación se identificó que hay una correlación positiva considerable entre los aspectos mencionados, ello puede darse porque no existe comunicación frecuente por parte de los directivos con las diversas áreas, por lo que cambios de horarios improvisados causa este malestar entre los miembros de la organización empeorando su clima y sería fundamental hacer cambios previo comunicado a los involucrados. En el estudio realizado por Yavuz et al. (2018), se encontró similitud con los resultados encontrados, debido que los autores hallaron que no existe diferencia significativa entre los niveles percibidos de las habilidades de la gestión de los gerentes en la percepción de los empleados con el clima organizacional, estudio realizado a los colaboradores que trabajan en la dirección de servicios juveniles y la dirección provincial de juventud – Turquía, esto posiblemente se dio porque el estudio fue aplicado únicamente a colaboradores y el estudio fue aplicado en un entorno de constante cambio, donde los empleados se encontraban con la necesidad de laborar día a día y estaban predispuestos a tener una percepción más aguda del clima organizacional. Por tal análisis, entonces podemos afirmar que, ambos aspectos, el socio-técnico y el clima organizacional se encuentran estrechamente vinculados y estos repercuten en el colaborador, quien se ve influenciado durante toda su jornada laboral diaria por lo que es necesario e importante atender estos aspectos.

Como parte del tercer objetivo específico, se buscó determinar la relación de la dimensión de la gestión administrativa: político cultural con el clima organizacional. De acuerdo a esto, Pearce et al. (2009), indicaron que la ideología política, la capacidad y el poder, en relación con el ambiente laboral se vincula de forma directa con el clima organizacional; existiendo un impacto sobre las formas y estrategias organizacionales, así como también las interacciones interpersonales y los estados psicológicos de los miembros y para Ramió (2016), la manera de cómo se analiza una organización como realidad política, donde se pretende alcanzar los objetivos a través del control de recursos, a influencia en la toma de decisiones, parámetros culturales perceptibles (costumbres, símbolos, etc.) y difíciles de definir (mitos, valores e ideologías). Entonces, en este estudio

refleja una correlación positiva considerable entre el aspecto político cultural y el clima organizacional de la empresa Hielos Norte, ello podría ser consecuente a que los miembros de los distintos niveles jerárquicos laborales en la empresa acatan las decisiones que toma gerencia, las cuales reflejan que sin considerar las condiciones laborales y por ser de justicia el derecho al descanso laboral remunerado y/o remuneración extraordinaria por horas de jornada extras, hacen que se realice labores fuera de los horarios acordados inicialmente, por lo que el clima organizacional se ve afecto. García et al. (2015), en su estudio con metodología cualitativa, con carácter descriptivo y estudio de casos aplicado a 3 funcionarios estatales en Colombia; a diferencia del presente escrito muestran resultados con niveles aceptables, puesto que los autores muestran las relaciones de lo político cultural y el clima organizacional de manera positiva, haciendo uso de un enfoque interno disciplinario, recolección de datos y análisis de la información, con métodos de dialógico y sistémico y con síntesis desde fuentes primarias (leyes, constitución política) y secundarios (tesis, libros, artículos). Esto se debió porque las personas encuestadas conocen cuán importante es saber el sistema de la gestión en el cumplimiento de las funciones en las organizaciones. Dado ello, se puede concluir que tanto el aspecto político cultural y el clima organizacional se vinculan directamente y se ve reflejado en los resultados encontrados.

Como parte del tercer objetivo específico, se buscó determinar la relación de la dimensión de la gestión administrativa: control y mejora con el clima organizacional. Para Ramírez et al. (2017), el accionar de los procesos de planificación, organización, dirección, coordinación y control de actividades de la institución; así como la toma de decisiones y acciones que conlleven a alcanzar los objetivos pre - establecidos de la empresa, permite que se logre un clima óptimo en la organización. En el estudio se encontró que existe correlación positiva considerable entre ambos aspectos analizados de los trabajadores de Hielos Norte; esto comprueba cuán importante es que exista el control y mejora dentro de la gestión para que optimice el clima organizacional, ello a pesar de que no se da de manera constante. En la investigación hecha por Yavuz et al. (2018), se encontró similitud con los presentes resultados, ya que con el uso de pruebas paramétricas como U de Mann-Whitney para dos muestras y H de

Kruskal-Wails para muestras múltiples, debido a que los datos no demostraron una distribución de normalidad, se evidenció que el control y la mejora por parte de los directivos direccionados a través de canales abiertos de comunicación mejoran el clima organizacional, teniendo como resultado la mejora de su desempeño. Cabe hacer mención que el estudio fue aplicado a grupos independientes de diferentes instituciones a comparación del presente, que fue aplicado a un solo grupo. Así pues, los objetos de estudio mencionados se vinculan de manera significativa tanto en la presente investigación como en los datos hallados en los antecedentes.

Por último, en el objetivo general: determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Hielos Norte, Vergara (2019), explicó a la gestión administrativa como sistemas complejos que están interactuando constantemente y que se adaptan al entorno dando respuesta inmediata al contexto de algún acontecimiento y para Uribe (2015), el clima organizacional es el conjunto de atributos y subsistemas dentro de una organización, de tal manera que tengan concordancia con su entorno y sus miembros. En esta presente investigación se halló que existe una relación positiva considerable entre las variables Gestión Administrativa y Clima Organizacional de la empresa Hielos Norte, esto puede deberse a que está latente un malestar por parte de los colaboradores, quienes fueron encuestados y dieron respuesta de manera anónima a las preguntas planteadas, donde reflejaron el mal clima que se vive a raíz de las diversas gestiones administrativas tomadas e impuestas por el área gerencial; en este sentido, realizar unos cambios en las decisiones imprevistas de los gerentes representaría un aporte importante para mejorar el clima organizacional de la empresa. Raza et al. (2016), en su estudio expuesto en su artículo referente al impacto del clima organizativo en la gestión administrativa en el sector bancario de Lahore- Pakistán, muestra similitud con la presente investigación, donde el clima organizacional y la gestión del conocimiento muestra una relación muy fuerte entre las variables; ello posiblemente se debe a que el estudio fue realizado a los trabajadores in situ, es decir durante el desarrollo de sus funciones tal como se realizó el presente estudio, a pesar que las empresas estudiadas son de

diferente rubro. Por lo tanto, se afirma que ambas variables de estudio son relevantes para que una empresa pueda sostenerse, logre unanimidad entre los trabajadores, compromiso para con la institución y con ello un avance colectivo con una sola mira; ello demostrado en los estudios realizados tanto en los antecedentes como en la presente empresa.

## VI. CONCLUSIONES

1. La gestión administrativa y el clima organizacional guardan relación significativa, según el valor hallado de 0.639 Rho de Spearman, ambas variables de estudio guardan una correlación positiva considerable, por lo que se puede señalar que a una mejor gestión administrativa en la empresa Hielos Norte podría repercutir en el clima organizacional de los trabajadores.
2. Referente al nivel de la gestión administrativa, se halló un 58% representando el nivel bajo y ello es resultado de las diversas gestiones improvisadas por parte de la empresa que se ha visto desequilibrada debido a la coyuntura.
3. Con respecto al nivel del clima organizacional predomina el nivel medio con el 55%, ello debido a que algunos trabajadores se encuentran en desconformidad con las acciones tomadas por parte de la gerencia, mientras otros también se encuentran desconformes, sin embargo, hay cierta tolerancia en sus respuestas debido a que tener un trabajo estable en estas épocas es bien valorado.
4. Por último, las dimensiones que corresponden a la variable gestión administrativa: el aspecto socio – técnico, político cultural y de control y mejora, guardan una correlación positiva considerable según al Rho de Spearman; dado a esto se puede señalar que el clima organizacional de Hielos Norte podría verse afectada en su comportamiento si es que cada dimensión de la gestión administrativa no se maneja de forma idónea.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Fortalecer el liderazgo del personal del área gerencial frente a los colaboradores subalternos, mostrándose prestos a escuchar sus dudas e inquietudes, para así identificar las causas que influyen en el comportamiento de cada colaborador y que se ven expuestos en la percepción del clima organizacional. Con ello se puede lograr que el trabajador se sienta escuchado y con la libertad de elección y decisión para la forma más idónea de realizar sus actividades sin verse presionado por la empresa y creando el compromiso entre empresa – trabajador logrado desde otra perspectiva.

Realizar estrategias internas en la organización basándose en los aspectos planteados por Ramio (2016), socio – técnico, político cultural y de control y mejora; donde exista una comunicación clara, transmitiendo los objetivos de la empresa y dando a conocer cuán importante es cada colaborador para el desarrollo de la misma, con una muestra de amabilidad y respeto hacia sus costumbres y circunstancias.

En base a lo mencionado, se propone capacitar al personal constantemente, dando a conocer las políticas y normativas de la empresa, de esta manera lograr que el personal las tenga presente en el desarrollo de sus funciones y que estas estén dirigidas hacia un mismo norte, evitando retrasos, malos entendidos y la incomodidad por parte de los colaboradores.

Fomentar la integración del personal a través de diversas actividades, como pausas activas que ayuden a relajar el ambiente laboral, creando así una atmósfera amical y de comunicación constante, sobre todo si estas actividades se desarrollan en equipos tomando las medidas sanitarias obligatorias.



## REFERENCIAS

- Ander – Egg, E. (2011). *Aprenda a Investigar. Nociones básicas para la Investigación Social*. Córdoba: Brujas.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami, Estados Unidos: Addison – Wesley.
- Caldas, M. E., Carrión R. & Heras A. J. (2017). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. España: Editex.
- Carrillo, C., Redondo, R. & Arbeláez, D. (2020). El clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31 (1), 41-148.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000100141](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141)
- Castro, R. X., Macías, E. M. & Salazar, J. D. (2018). Sistemas integrados de gestión: Evolución y Desarrollo en América Latina. *Revista Publicando*, vol. 5, núm. 15 (2), 373-384.  
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1377>  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7055130>
- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y El Caribe, Naciones Unidas.
- OIT – Organización Internacional del Trabajo (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe.  
[https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente#:~:text=El%20informe%20Coyuntura%20Laboral%20en,Internacio nal%20del%20Trabajo%20\(OIT\).](https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente#:~:text=El%20informe%20Coyuntura%20Laboral%20en,Internacio nal%20del%20Trabajo%20(OIT).)
- Cuenca S. S. (2018). *El clima organizacional y gestión administrativa en la Gerencia Central de Gestión de las Personas del Seguro Social de Salud – ESSALUD*, Jesús María 2016 (Maestría en Gestión Pública).

- [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18969/CUENCA\\_H.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18969/CUENCA_H.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chen, I., Khan, S. & Lin, Ch. (2019) Team Resource Management Perception Under Managerial Coaching Skills and Organizational Climate. *The Health Care Manager*, 38 (3), 228-238.  
[https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2019/07000/Team\\_Resource\\_Management\\_Perception\\_Under.5.aspx](https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2019/07000/Team_Resource_Management_Perception_Under.5.aspx)
- Chiavenato I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill
- ESAN (2020). *¿Cómo mantener un buen clima laboral en tiempos de pandemia?* Universidad Privada ESAN.  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/08/como-mantener-un-buen-clima-laboral-en-tiempos-de-pandemia/>
- Eslava E. (2014). *Management y Gerencia*.  
<https://posgrado.unac.edu.pe/cvdoc/fca/Eslava%20Arnao%20Edgar%20Alfredo.pdf>  
<https://degerencia.com/articulo/mentoring-y-coaching-las-nuevas-competencias-gerenciales/>
- Falconi, J. F., Luna, K. A., Sarmiento W. H. & Andrade C. F. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3 (2), 155-169.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- García J. S., Guerra M. E. & Sarmiento A. S. (2015). Calidad Humana en el Clima Organizacional: Influencia en la Gestión de Empresas Responsables. *Económicas CUC*, 36 (2)113-125.  
<http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2365/Calidad%20humana%20en%20el%20clima%20organizacional.%20influencia%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20de%20empresas%20responsables.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guillén, O., Cerna, B., Sánchez, M., Begazo, L., Martínez, E. (2019). *Metodología Científica – Aplicación de la Cuarta Vía*. Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. 1era Edición.

<https://es.calameo.com/read/0060453767e85683a7075>

Hernández, R. y Mendoza, G. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill interamericana Editores.

Iglesias, A. L., Torres, J. M. & Mora, Y. (2020). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: Revisión integrativa. *Revista Medisur*, 17 (4), 562-569.

[https://www.medigraphic.com/cgi-](https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=92795)

[bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=92795](https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=92795)

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1800/180062056013/html/index.html>

Koontz, H., Wehrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. 14ta Edición. México: Mc Graw Hill

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/administraci%C3%B3n.%20Una%20perspectiva%20global%20y%20empresarial.pdf>

Lewin, K. (1951). *Teoría del campo y el aprendizaje*. New York: Mc Graw Hill Book.

[https://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/lewin01.pdf](https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf)

Likert, R. (1971). *The Career of Rensis Likert*. Institute for Social Research, University of Michigan.

Mandomenio (2020). Solo el 55% de profesionales percibe buen clima laboral en un escenario de trabajo remoto.

<https://mandomedio.com/peru/noticias/clima-laboral-en-latinoamerica-estudio-mandomedio/>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20 (1), 38-47.

<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000100038](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038)

Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3 (2), 947-964.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>

- Naldoken U. y Tengilimoglu D. (2017). A field study on determining the effects of organizational climate in terms of social interaction on knowledge management at health organizations. *The Central European Journal of Social Sciences and Humanities*, 29, 75-101.  
<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-3f6afde0-4b59-45d7-b05d-47c19ec4250c>
- Pacheco, R. J., Robles C. A. & Ospino A. J. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29 (5), 259-266.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-07642018000500259&lng=en&nrm=iso&tlng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-07642018000500259&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Pavia, I. (2014). *Comunicación en las relaciones profesionales*. ADGG0408. Málaga, España: IC Editorial.  
<https://books.google.com.pe/books?id=Sh5cBAAQBAJ&pg=PT130&#v=onepage&q&f=false>
- Pearce, J., Dibble, R. & Klein, K. (2009). *The effects of governments on management and organization*. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 503-541. Estados Unidos.
- Ramió, C. (2016). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. España: Tecnos  
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2012/08/u1-carles-ramio-teoria-de-la-organizacion.pdf>
- Ramírez A. P., Ramírez R. G. & Calderón E. V. (2017). La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial. *CE Contribuciones a la Economía*.  
<https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Raza H. L., Alvi K. A. & Umar H. M. (2016). The impact of organizational climate on knowledge management in banking sector of Lahore, Pakistan. *Section B*, 28 (5), 81-86.  
[https://www.researchgate.net/publication/331929006\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_CLIMATE\\_ON\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_IN\\_BANKING\\_SECTOR\\_OF\\_LAHORE\\_PAKISTAN](https://www.researchgate.net/publication/331929006_THE_IMPACT_OF_ORGANIZATIONAL_CLIMATE_ON_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IN_BANKING_SECTOR_OF_LAHORE_PAKISTAN)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración (10 ed.)*. México: Pearson

educación.

Sagredo, E. y Castello, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19 (2), 1-23.

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n2/1409-4703-aie-19-02-1.pdf>

Salazar, C. T. (2017). Creando un ambiente organizacional para innovación. *Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología. Revista arbitrada del centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 66-88.

[http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.%2027%20\(66-80\)-Salazar%20Carlos\\_articulo\\_id288.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(66-80)-Salazar%20Carlos_articulo_id288.pdf)

Stefano, S. R. (2014), Clima organizacional: Elementos infuentes na percepcao de futuros administradores de una Instituicao de ensino superior Paranaense. *Gestao & Regionalidade*, 30 (88), 96-106.

<https://redalyc.org/articulo.oa?id=133430605008>

Soto, S. E. (2018). *Variables, dimensiones e indicadores en una tesis*.

<https://tesis-ciencia.com/2018/08/20/tesis-variables-dimensiones-indicadores>

Tafur, R. & Izaguirre, M. (2015). *Cómo hacer un proyecto de investigación*, 2da. Edición. Colombia: Alfaomega.

Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración Científica*. México: Herrero Hermanos.

Uribe J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.

Vara, A. (2015). 7 pasos para elaborar una tesis. *Cómo elaborar y asesorar una tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades*. Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Vara, A. (2010). ¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesisistas de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing. *Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres*, 2da. Edición.

<https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/manual-aristides-vara.pdf>

Vergara, R. (2019). Conceptualización; Administración, Burocracia y Organización, ¿Es el management un sistema adaptativo complejo? Análisis desde las escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. *Revista Encuentros. Universidad Autónoma del Caribe*, 17 (1), 132-144.

<http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/1674>

Yavuz C., Karakaya Y. E. & Karademir T. (2018). Contributions of the management

skills of managers to organizational climate according to the opinions of employees working in directorate of youth services and provincial directorate of youth and sports. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 4 (10), 125-139.

<https://www.oapub.org/edu/index.php/ejep/article/view/1937/4574>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matrices de operacionalización de variables

**Tabla 9**

Matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión Administrativa	Enfocada como una organización conformada por varios componentes, donde se analizan las instancias administrativas y de manera independiente para cada organización, por ser poliédrica, es decir la conforman diversas dimensiones que son analizadas desde distintos enfoques y niveles (Ramió, 2016).	Con la Gestión administrativa, las empresas tendrán una ventaja competitiva dentro del mercado, por lo que podrán captar un gran número de clientes, la cual se realizará mediante la evaluación de sus ámbitos sostenidos por Ramió (2016): Socio-técnico, político cultural, control y mejora.	Socio – técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Estructura administrativa</li> <li>- Recursos humanos, financieros y materiales</li> <li>- Procesos administrativos</li> </ul>	ORDINAL  Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			Político cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos organizativos</li> <li>- Cultura organizativa</li> </ul>	
			Control y mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y control</li> <li>- Mejora organizativa</li> </ul>	

**Tabla 10**

Matriz de operacionalización de la variable clima organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	El clima organizacional es el conjunto de atributos y subsistemas dentro de una organización, de tal manera que tengan concordancia con su entorno y sus miembros (Uribe, 2015).	Por medio del clima organizacional, los empleados obtienen una satisfacción para la realización de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos, esto se medirá por medio de sus dimensiones (Uribe, 2015). Sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional.	Sistema Individual	- Satisfacción de los trabajadores. - Autonomía en el trabajo.	ORDINAL
			Sistema interpersonal	- Relaciones sociales entre los miembros de la organización. - Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
			Sistema Organizacional	- Consideración de los directivos - Beneficios y recompensas - Motivación y esfuerzo - Liderazgo de directivos	Siempre



## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Gestión Administrativa

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para determinar la Gestión Administrativa de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa, 2020. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar la gestión administrativa de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa.

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 22 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (x) en el recuadro que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en su ámbito.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	ÍTEM	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>Socio – técnico</b>						
1	Existe un clima de respeto y empatía desde los superiores hacia los trabajadores del área de producción.					
2	La empresa promueve que entre los trabajadores exista un ambiente de camaradería.					
3	Los objetivos propuestos por la empresa son alcanzables.					
4	Los objetivos organizacionales se vinculan a mis objetivos personales.					
5	Los objetivos organizacionales se adaptan a mis capacidades y habilidades.					
6	La empresa me señala con claridad cuáles son mis funciones dentro de la empresa.					
7	La empresa me respalda económicamente cumpliendo con mi salario puntual (sueldos completos, horas extras, etc.)					
8	Los superiores inmediatos promueven un ambiente de trabajo en donde se desarrolle las relaciones humanas, efectivas y armoniosas					

9	La empresa me brinda beneficios laborales (seguro de salud privado).					
10	La empresa me capacita constantemente.					
11	La empresa cuenta con recursos materiales necesarios para producir.					
12	La empresa promueve la simplificación de los procesos.					
13	Se invierte en tecnología para mejorar los procesos de producción.					
<b>Político Cultural</b>						
14	Se aplican criterios justos para solucionar problemas existentes en su área laboral.					
15	Se atienden efectivamente sus dudas y/o reclamos en caso de darse.					
16	Conoce todas las normas, protocolos y/o costumbres que tiene su organización					
17	Sus superiores demuestran comprensión y respeto hacia sus costumbres, problemas, ideologías, entre otros que usted tenga.					
<b>Control y Mejora</b>						
18	Existen programas constantes de capacitación técnica para poder realizar una eficaz labor en su área.					
19	Cuenta con una verificación constante sobre el correcto desempeño de las tareas diarias a realizar.					
20	La empresa actualiza procedimientos para que se realicen mejor.					
21	Los procesos de la empresa se evalúan de forma permanente.					
22	La empresa fomenta el trabajo en equipo entre los colaboradores del área y otras áreas.					

**Muchas gracias por su colaboración**

## Cuestionario de clima organizacional

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para establecer el nivel del Clima Organizacional de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa, 2020. Asimismo, se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar el clima organizacional de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa.

### INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 12 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (x) en el recuadro que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en su ámbito.


1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre


Nº	ÍTEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>Sistema Individual</b>						
1	Me siento satisfecho con las labores que se realizan en mi área laboral.					
2	En la empresa existen oportunidades de crecimiento laboral.					
3	Tengo autonomía para la toma de decisiones competentes en mi área.					
4	Se me permite proponer alternativas de solución ante alguna problemática en el área.					
<b>Sistema Interpersonal</b>						
5	Se realizan eventos sociales donde participan los miembros de mi área y de otras áreas.					
6	Se promueve a camaradería entre jefaturas y trabajadores.					
7	Se promueve el apoyo entre los miembros de su centro de labores.					
8	Ante una situación difícil la empresa nos invita a ayudar a un compañero de trabajo.					

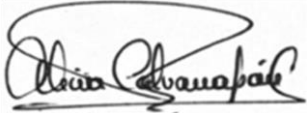
<b>Sistema Organizacional</b>						
9	Los jefes de la organización demuestran consideración hacia tu persona en el ámbito laboral					
10	La empresa me brinda beneficios y recompensas por mi desempeño en mi centro de labores.					
11	Mis jefes me motivan para realizar mis labores diarias en el área.					
12	Las jefaturas encaminan nuestras acciones hasta el logro de nuestros objetivos.					


**Muchas gracias por su colaboración**


### Fichas de validación de instrumentos

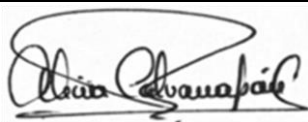
<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de Gestión Administrativa</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel de Gestión Administrativa</b>		
<b>Aplicado a la Muestra Participante</b>	<b>Colaboradores del área de producción de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa, 2020.</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>	Jair Alvarado Espinoza	<b>DNI N°</b>	18085273
<b>Título Profesional</b>	Economista	<b>Celular</b>	942919484
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Jr. Independencia 961		
<b>Grado Académico</b>	Magister		
<b>FIRMA</b>		<b>Lugar y Fecha:</b>	Trujillo, 5 de junio del 2020

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de Gestión Administrativa</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel de Gestión Administrativa</b>		
<b>Aplicado a la Muestra Participante</b>	<b>Colaboradores del área de producción de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa, 2020.</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>	Segundo Eloy Soto Abanto	<b>DNI N°</b>	42260515
<b>Título Profesional</b>	Ingeniero Estadístico	<b>Celular</b>	968361601
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Av. César Vallejo 1135 – Urb. Aranjuez		
<b>Grado Académico</b>	Magíster		
<b>FIRMA</b>		<b>Lugar y Fecha:</b>	Trujillo, 28 de junio del 2020

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de Gestión Administrativa</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel de Gestión Administrativa</b>		
<b>Aplicado a la Muestra Participante</b>	<b>Colaboradores del área de producción de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa, 2020.</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>	Calvanapón Alva, Flor Alicia	<b>DNI N°</b>	17995554
<b>Título Profesional</b>	CPC Contadora Pública Colegiada	<b>Celular:</b>	989747713
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Trujillo		
<b>Grado Académico</b>	Doctora		
<b>FIRMA</b>		<b>Lugar y Fecha:</b>	Trujillo, 28 de junio del 2020

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de Clima Organizacional</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel del Clima Organizacional</b>		
<b>Aplicado a la Muestra Participante</b>	<b>Colaboradores del área de producción de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa, 2020.</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>	Jair Alvarado Espinoza	<b>DNI N°</b>	18085273
<b>Título Profesional</b>	Economista	<b>Celular</b>	942919484
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Jr. Independencia 961		
<b>Grado Académico</b>	Magister		
<b>FIRMA</b>		<b>Lugar y Fecha:</b>	Trujillo, 5 de junio del 2020

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de Clima Organizacional</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel del Clima Organizacional</b>		
<b>Aplicado a la Muestra Participante</b>	<b>Colaboradores del área de producción de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa, 2020.</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>	Segundo Eloy, Soto Abanto	<b>DNI N°</b>	42260515
<b>Título Profesional</b>	Ingeniero Estadístico	<b>Celular</b>	968361601
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Av. César Vallejo 1135 – Urb. Aranjuez		
<b>Grado Académico</b>	Magíster		
<b>FIRMA</b>		<b>Lugar y Fecha:</b>	Trujillo, 28 de junio del 2020

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de Gestión Administrativa</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel de Gestión Administrativa</b>		
<b>Aplicado a la Muestra Participante</b>	<b>Colaboradores del área de producción de la Empresa Embotelladora de Agua de Mesa, 2020.</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>	Calvanapón Alva, Flor Alicia	<b>DNI N°</b>	17995554
<b>Título Profesional</b>	CPC Contadora Pública Colegiada	<b>Celular</b>	989747713
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Trujillo		
<b>Grado Académico</b>	Doctora		
<b>FIRMA</b>		<b>Lugar y Fecha:</b>	Trujillo, 28 de junio del 2020



### Anexo 3: Análisis complementario

El presente estudio es no experimental; y para su comprobación de la distribución de normalidad se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov; por presentar una muestra superior a 50 ( $n > 50$ ); por tanto, se plantea las siguientes hipótesis:

Ho: Los datos presentan una distribución normal.

Ha: Los datos no presentan una distribución normal.

Si el valor de sig. es  $< 0.05$ , Se rechaza la hipótesis nula.

Si el valor de sig. es  $> 0.05$  Se acepta la hipótesis nula.

**Tabla 11**

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov*

Kolmogorov – Smirnov	Estadístico	Sig.	Normalidad
Socio-técnico	.073	.200	Si
Político cultural	.214	.000	No
Control y mejora	.140	.005	No
Gestión Administrativa	.080	.200	Si
Clima Organizacional	.221	.000	No

#### **Interpretación**

Para la variable gestión administrativa el coeficiente de significancia es 0.200, el cual es mayor al valor esperado de 0.05; por tanto, se establece que los datos tienen una distribución normal. Y para la variable 2, clima organizacional el valor es 0.000, siendo menor al valor de 0.05; así pues, se establece que los datos no tienen una distribución normal. Entonces, para el análisis inferencial se determinará el coeficiente de correlación de Rho-Spearman.