



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO SISE, ATE  
VITARTE. LIMA. PERÚ – 2017**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**Bach. NANDY GUILIAN, MATA SOTO**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

**ASESOR DE TESIS**



**Mgtr. Barrantes Ríos Edmundo José**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. Fernando Tam Wong**  
**Presidente**

---

**Dr. Nelson Marcos Richardson Porlles**  
**Secretario**

---

**Dra. Medelein Bernardo Santiago**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación, lo dedico en especial a Dios, por estar en todos los momentos de mi vida y permitirme realizar esta tesis.

También va dedicado a mi adorado hijo, Luigui Jhonel Yanqui Mata, quien es el motor que me impulsa a seguir adelante, tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti, fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por cuidarme, protegerme durante todo este camino y darme fuerzas necesarias para poder superar obstáculos en mi vida.

Agradezco la confianza y el apoyo brindado por mis padres, Roberto Emiliano Mata Domínguez y Eustaquia Soto Alfaro de Mata, que me han enseñado a ser perseverante para poder ser mejor persona cada día, muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que se incluye esta tesis. Me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

¡Gracias mamá, gracias papá!

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar la influencia existente entre el proceso administrativo y el clima organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte.

El problema general refiere a la interrogante: ¿Cómo influye el Proceso Administrativo en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017?, cuya hipótesis general es: El Proceso Administrativo si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017.

Las variables de estudio: Variable Independiente “El proceso Administrativo” y la Variable Dependiente “El clima Organizacional”. Se utilizó el diseño No Experimental de corte Transversal, de tipo Explicativo y método Cuantitativo.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, cuyo instrumento cuestionario fue aplicado a la población conformada por 30 trabajadores para medir el Proceso Administrativo y el Clima Organizacional. El cuestionario consta de 40 preguntas en total estructuradas en 20 preguntas para la variable independiente y 20 para la variable dependiente. Se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas de respuestas: 5: Siempre, 4: Casi siempre, 3: A veces si a veces no, 2: Casi nunca y 1: nunca. La confiabilidad del cuestionario del coeficiente de Alfa de Cronbach es 92.00% en sus 40 elementos.

Por último se concluye que existe una relación positivamente alta entre el nivel del Proceso Administrativo y el Clima Organizacional.

Palabras Claves: Proceso, organizacional, motivación, desempeño, eficiencia.

## ABSTRACT

The present investigation was carried out in order to determine the existing influence between the administrative process and the organizational climate of the SISE institute, Ate Vitarte.

The general problem refers to the question: How does the Administrative Process influence the Organizational Climate of the SISE institute, Ate Vitarte. Lime. Peru - 2017?, whose general hypothesis is: The Administrative Process if it influences the Organizational Climate of the SISE institute, Ate Vitarte. Lime. Peru - 2017.

The study variables: Independent Variable "The Administrative Process" and the Dependent Variable "The Organizational Climate". We used the non-experimental design of cross section, Explanatory type and Quantitative method.

As a data collection technique, the survey was used, whose questionnaire instrument was applied to the population made up of 30 workers to measure the Administrative Process and the Organizational Climate. The questionnaire consists of 40 questions in total structured in 20 questions for the independent variable and 20 for the dependent variable. We used the Likert scale with 5 alternative answers: 5: Always, 4: Almost always, 3: Sometimes if sometimes not, 2: Almost never and 1: Never. The reliability of the Cronbach's Alpha coefficient questionnaire is 92.00% in its 40 elements.

Finally, it is concluded that there is a positively high relationship between the level of the Administrative Process and the Organizational Climate.

Key words: Process, organizational, motivation, performance, efficiency.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xiv
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Justificación del estudio	20
1.4 Objetivos de la investigación	23
1.4.1 Objetivo general	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	24
2.1 Antecedentes de la investigación	24
2.1.1. Antecedentes Nacionales	24
2.1.2. Antecedentes Internacionales	32
2.2. Bases teóricas de las Variables	38
2.2.1. Bases teóricas de la Variable Independiente	38
2.2.1.1 Definiciones de las dimensiones del Proceso Administrativo	40
2.2.1.2 Proceso administrativo en la práctica	47

2.2.1.3 Historia del proceso administrativo	47
2.2.1.4 La naturaleza interactiva del proceso administrativo	49
2.2.1.5 División del proceso administrativo	49
2.2.2. Bases teóricas de la variable Dependiente	57
2.2.2.1 Definiciones de las dimensiones del Clima Organizacional	58
2.2.2.2 Importancia de la gestión del clima organizacional	62
2.2.2.3 El clima organizacional y la influencia en la motivacional de personas	63
2.2.2.4 Importancia del clima organizacional	66
2.3. Definición de términos básicos	68
<b>III. METODOS Y MATERIALES</b>	72
3.1. Hipótesis de investigación	72
3.1.1. Hipótesis general	72
3.1.2. Hipótesis específicas	71
3.2. Variables de estudio	72
3.2.1. Definición conceptual	72
3.2.2 Definición operacional	73
3.3. Tipo y nivel de la investigación	75
3.4. Diseño de la investigación	75
3.5. Población, Muestra del estudio	76
3.5.1. Población	76
3.5.2. Muestra	77
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	78
3.6.1. Técnicas de recolección de datos	78
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos	79
3.6.2.1 Confiabilidad del instrumento	81
3.6.2.2 Validez del Instrumento	82
3.6.2.3 Prueba piloto	83
3.7. Métodos de Análisis de Datos	83

3.8 Propuesta de valor	84
3.9 Aspectos deontológicos	86
<b>IV. RESULTADOS</b>	87
4.1 Descripción y Análisis Estadístico	87
4.2 Contrastación de Hipótesis	107
<b>V. DISCUSIÓN</b>	112
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	116
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	117
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	119
<b>ANEXOS</b>	122
Anexo 1: Matriz de consistencia	122
Anexo 2: Matriz de operacionalización	124
Anexo 3: Instrumentos	125
Anexo 4: Validación de Instrumentos	128
Anexo 5: Matriz de Datos	136
Anexo 6: Constancia de Corrección de Estilo	137

## ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	<i>Operativización de las variables</i>	74
Tabla 2	<i>Ficha Técnica de recolección de datos</i>	79
Tabla 3	<i>Estadísticos de fiabilidad</i>	82
Tabla 4	<i>Validación de Expertos</i>	82
Tabla 5	<i>La gerencia aplica el proceso administrativo</i>	87
Tabla 6	<i>La gerencia genera planes estratégicos de gestión</i>	87
Tabla 7	<i>En la empresa se aplica eficientemente las normas</i>	88
Tabla 8	<i>La gerencia dirige las normas establecidas</i>	88
Tabla 9	<i>La gerencia establece proyectos innovadores</i>	89
Tabla 10	<i>La gerencia mejora los planes de la empresa</i>	89
Tabla 11	<i>En la empresa se logra los objetivos organizacionales</i>	90
Tabla 12	<i>En la elaboración de los reglamentos participa el personal</i>	90
Tabla 13	<i>La gerencia aplica adecuadamente el reglamento interno</i>	91
Tabla 14	<i>La empresa cumple funciones con los colaboradores</i>	91
Tabla 15	<i>La gerencia dirige la empresa eficazmente</i>	92
Tabla 16	<i>La gerencia apoya al equipo para lograr objetivos</i>	92
Tabla 17	<i>La gerencia delega funciones para lograr objetivos</i>	93
Tabla 18	<i>En la empresa existe motivación hacia los colaboradores</i>	93
Tabla 19	<i>La gerencia trabaja ejerciendo la función de liderazgo</i>	94
Tabla 20	<i>En la empresa se mantiene los documentos administrativos</i>	94
Tabla 21	<i>Tienes a cargo una tarea a la hora de ejecutar tus labores</i>	95
Tabla 22	<i>Existen manuales de procedimientos para colaboradores</i>	95
Tabla 23	<i>La gerencia supervisa las labores en la empresa</i>	96
Tabla 24	<i>La empresa te asesora en las actividades que vas a realizar</i>	96
Tabla 25	<i>Existe una fluida comunicación en la empresa</i>	97
Tabla 26	<i>La gerencia escucha sugerencias del personal</i>	97
Tabla 27	<i>Los colaboradores remiten informes a la gerencia</i>	98
Tabla 28	<i>La comunicación cumple una función esencial</i>	98

Tabla 29	<i>La comunicación en la empresa es eficaz</i>	99
Tabla 30	<i>Se demuestra trabajo en equipo dentro de la organización</i>	99
Tabla 31	<i>Existe trato cordial entre los integrantes de la organización</i>	100
Tabla 32	<i>La empresa donde laboras cuida de su personal</i>	100
Tabla 33	<i>Los colaboradores están capacitados para ejecutar labores</i>	101
Tabla 34	<i>La gerencia es equitativa con sus colaboradores</i>	101
Tabla 35	<i>Existe igualdad de género en la organización</i>	102
Tabla 36	<i>En la empresa todos gozan de los mismos derechos</i>	102
Tabla 37	<i>Dentro de la organización hay relaciones interpersonales</i>	103
Tabla 38	<i>Se genera un buen clima entre colaboradores</i>	103
Tabla 39	<i>La empresa capacita constantemente al personal</i>	104
Tabla 40	<i>En la organización se promueve la participación</i>	104
Tabla 41	<i>Se muestra amabilidad con el equipo de colaboradores</i>	105
Tabla 42	<i>La empresa genera clima democrático para el éxito</i>	105
Tabla 43	<i>La empresa brinda un buen servicio a la comunidad</i>	106
Tabla 44	<i>La comunidad tiene una percepción de la organización</i>	106
Tabla 45	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis General</i>	107
Tabla 46	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis Específica 1</i>	108
Tabla 47	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis Específica 2</i>	109
Tabla 48	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis Secundaria 3</i>	110
Tabla 49	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis Secundaria 4</i>	111

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1</i> La naturaleza Interactiva del proceso administrativo	49

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se demuestra la problemática del Instituto SISE, las cuales se debieron por muchos factores negativos del proceso administrativo, afectando el clima organizacional. La empresa fue la principal responsable de promover un clima organizacional óptimo para la obtención de buenos resultados en el personal, que los motive e impulse a alinearse a la misión de la empresa. Aunque el clima organizacional puede verse afectado por algunos elementos, una buena gerencia conseguirá crear un "escudo" que minimice los efectos negativos y fortalezca la identidad corporativa. Esta investigación está desarrollada en siete capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo I, Presentamos el planteamiento del problema donde se detallan las deficiencias del proceso administrativo de la empresa SISE. Encontraremos también la formulación general y específica donde se enfoca la influencia que existe entre la variable Proceso Administrativo y El clima Organizacional, así como la justificación siendo el resultado de esta investigación fuente de información para los futuros investigadores y por último los objetivos de la investigación que determina el grado de influencia entre las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente.

En el Capítulo II., Se citan los antecedentes de los autores de tesis nacionales e internacionales, mostrando las conclusiones de cada uno de ellos producto de sus investigaciones, presentamos a Tisnado J. (2013). *“Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL n° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción”*. Entre otros tenemos a López D. (2013). *“Análisis del Proceso Administrativo y su incidencia en la Operatividad de la Empresa MERCREDI S.A, ubicada en el Cantón el Triunfo, Provincia del Guayas”*. También se explica las definiciones de la variable independiente “El Proceso Administrativo” y la variable dependiente “Clima Organizacional”

Capítulo III. Métodos y Materiales, presentamos las hipótesis general y específicas donde se busca probar la relación entre las variables de estudio. Para

recopilar los datos de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento: cuestionario. Dicha encuesta fue aplicada a 30 trabajadores de la empresa investigada. El instrumento consta de 40 preguntas, estructuradas en 20 para la variable independiente y 20 para la dependiente. El método que se empleó fue la Escala de Likert con 5 alternativas de respuestas.

Capítulo IV. Resultados, se precisa la existencia de una relación positiva entre El proceso Administrativo y el Clima Organizacional.

Capítulo V. Discusión, se muestra que las investigaciones desarrolladas por los tesisistas: Tisnado (2013), Panta (2015), Quispe (2015), Falcón (2015), Llaguento (2014), López (2013), Osorio (2014), Cáceres (2008), Uría (2011) y Hernández (2011), guardan similitud en sus conclusiones y se identifican con la investigación realizada. Asimismo se desarrolló una propuesta de valor.

Capítulo VI. Se detallan las conclusiones donde se demuestra que existe una influencia alta entre El Proceso Administrativo y El Clima Organizacional.

Capítulo VII. Se describen las recomendaciones de cómo mejorar según los resultados obtenidos de esta investigación.

Este trabajo dejó a consideración de la comunidad de investigadores, también para el desarrollo de nuestro país, incrementando el conocimiento científico, para la Universidad, investigadores, docentes, sector empresarial, estudiantes, etc.

# **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

Uno de los problemas en el ámbito internacional que se investigó, fue en la empresa MERCREDI S.A, ubicada en el Cantón el Triunfo, Provincia del Guayas, Ecuador. Donde se observa que el proceso administrativo es deficiente, pues, la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no se realiza adecuadamente, por tal razón los empleados tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la empresa, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción del cliente.

Al no existir misión, visión, planes, objetivos y estrategias empresariales, retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues, no se tiene claro cuál es el horizonte que MERCREDI S.A debe seguir para prosperar, además, ocasiona que los empleados no tengan conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar.

El control es deficiente y se debe a la ausencia de mecanismos para efectuarlo, provocando que no se realicen evaluaciones de desempeño laboral, lo cual impide conocer cuál es el nivel de eficiencia y eficacia del personal al realizar su trabajo, así como su aporte en el desarrollo de la empresa.

Uno de los problemas en el ámbito nacional que se investigó, fue en la UGEL n° 01 en el porvenir, Perú. Donde se observa que dentro de los procesos administrativos más comunes identificados en la UGEL N° 01 El Porvenir, existen algunas funciones asignadas a cada una de las áreas de la sede que no tienen autonomía, lo que imposibilita una rápida fluidez en el proceso administrativo.

La evaluación de la estructura de los procesos administrativos muestra una estructura rígida y burocrática, que genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual impide un desarrollo eficiente de las funciones institucionales y pedagógicas, disminuyendo así el grado de satisfacción del docente.

Existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente.

La problemática del Instituto SISE, fue un problema local, trató del mal clima organizacional, las cuales se debieron por muchos factores como la deserción del personal, pago impuntual de los haberes, el personal no se siente apreciado, desarrollo profesional limitado, el desinterés, el estrés, la falta de concentración, nerviosismo, ausentismo y falta motivación que refleje el personal en su desempeño, dependerá de los procesos administrativos, así como también los buenos resultados, la responsabilidad interna mutua, roles coordinados, eficiencia y participación, alta calidad de servicio, la creatividad hacia la mejora continua, la credibilidad y confianza.

La empresa fue la principal responsable de promover un clima organizacional óptimo para la obtención de buenos resultados en el personal, que los motive e impulse a alinearse a la misión de la empresa. Aunque el clima organizacional puede verse afectado por elementos externos, una buena gerencia conseguirá crear un "escudo" que minimice los efectos negativos y fortalezca la identidad corporativa.

La ausencia de capacidades gerenciales y el desconocimiento de los procesos administrativos inherentes al clima organizacional, potenciaron un entorno negativo que puede llegar a ser el inicio de una coyuntura insostenible, altamente "contagiosa" en el tiempo que perjudique el clima organizacional, perjudique el logro de la eficiencia y eficacia en el trabajador.

Fueron muchos los factores que inciden para que el clima organizacional se torne negativo. En palabras de los afectados, cuando el clima en la empresa se vuelve "pesado", el dirigirse a su centro de labor se convierte en una tortura, en un suplicio, en un sufrimiento y no dudan en expresarlo a las personas de sus círculos más cercanos. Sin embargo, lo que el trabajador trató de decir es que no siente que existen las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores en

forma "normal" o sin sentirse presionados; pues debido a ello se pudo observar ausentismo, aparición de conflictos, malas maniobras en su servicio, operaciones indebidas, distracciones en el uso de las herramientas, pérdidas o desperdicios de materiales en el área. La causa más frecuente de un clima organizacional negativo fue el mal uso de los procesos administrativos.

Otro de los problemas que surgió en la empresa, es la falta de procesos Administrativos, ya que en la empresa no existió planeación, no existió una organización en sí, no hay un sistema de control sobre los procesos administrativos de la empresa, en otras palabras la empresa laboró de manera tradicional, no existió reglamento interno, no hubo un manual de funciones que indique en si el trabajo que debe ejercer cada colaborador, no desarrollan las funciones como debe ser, de los cuales todas las decisiones quedaron en el aire sin estar enmarcada por escrito ya que esta define como tal lo que es la empresa en sí.

La alta rotación de personal en la empresa fue también un síntoma de un negativo clima organizacional, ya que en esta organización no existieron las condiciones adecuadas para mantener trabajadores por largo tiempo; ya sean por factores físicos (infraestructura), contractuales (sueldos y beneficios) o funcionales (procesos y gerencia), entre otros. Inclusive, pudiera darse el caso que la organización ofreció condiciones "maravillosas", las mejores del mercado, pero los trabajadores no lo consideraron o no lo percibieron así. En este caso, el problema se circunscribió en el clima organizacional. Las variables en estudio, es decir, el proceso administrativo y el clima organizacional correspondieron a procesos internos de la organización, lo que se investigó y explicó a profundidad, en la presente tesis.

A pesar de haber tenido varias sedes en Lima, el instituto Sise ha perdido terreno y acogida, en este caso el proceso administrativo de la empresa fue deficiente y afectó su operatividad, lo cual se ve reflejado por una serie de inconvenientes que aquejan a la empresa, provocaron un retraso en su crecimiento económico. También se ve reflejada confusión en la segregación de

funciones, al no existir una delimitación y un concepto claro de las responsabilidades correspondientes a cada departamento, ocasiona que los empleados asuman tareas que no les corresponde. Además, al no existir un manual de funciones, ocasiona que dos o más empleados realicen las mismas labores, independientemente de su cargo, por lo tanto, las actividades no se desarrollan en un ambiente adecuado.

Otro aspecto es que la empresa no cuenta con un personal motivado, lo que afecta el cumplimiento de sus tareas asignadas, esto puede comprometer a un mal clima organizacional y poner en riesgo.

Chiavenato I. (2011) conceptualiza de la siguiente manera:

Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objetivos de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular a las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas (...) A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional, guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración, o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.) (p.49)

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. El Problema General.**

¿Cómo influye el Proceso Administrativo en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017?

### **1.2.2. Los Problemas Específicos.**

¿Cómo influye la Planeación en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017?

¿Cómo influye la Organización en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017?

¿Cómo influye la Dirección en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017?

¿Cómo influye el Control en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017?

## **1.3. Justificación del estudio**

La finalidad de esta investigación fue de gran importancia para la el instituto Sise como empresa, también sirvió de ayuda a los empleados en función de mejorar su forma de planificación, organización y ejecución del trabajo, ya que tuvo una solución para su desempeño en el proceso administrativo y el clima organizacional, con información valiosa, que facilito la ejecución de sus funciones para una mejora en el manejo y definición a desempeñar en el futuro, lográndose así y proponiéndose metas definidas para alcanzar a largo plazo, llevando consigo de la mano todos los procesos necesarios en su mejora continua y que al final pueda representar sus proyectos propuesto en si como toda empresa utilizando bien el manejo de Proceso Administrativo y el Clima Organizacional.

La investigación que se realizó ayudó a dicha institución para mejorar sus actividades ya que dimos sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al clima organizacional en dicha institución. Por otro lado tuvimos conocimiento del grado de satisfacción que tiene

cada trabajador durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización. Una vez identificados todos estos factores se tomaron en cuenta para su pronta mejoría, por ende todos los trabajadores tuvieron un buen clima organizacional y satisfacción laboral tanto en lo individual como en lo colectivo.

De acuerdo con los objetivos de estudio, el resultado permitió encontrar soluciones concretas a problemas del clima organizacional, que incide en los resultados de la empresa. Con tales resultados se tuvo también la posibilidad de proponer cambios en las reglamentaciones que regulan los procesos administrativos.

Los resultados de este trabajo de investigación también fueron importantes para el desarrollo de nuestro país, incrementando el conocimiento científico, para la Universidad, investigadores, docentes, sector empresarial, estudiantes, etc.

Además de esto, permitió aplicar todos los conceptos aprendidos en el campo real, lo cual me permitió desarrollar nuevas competencias, habilidades, experiencias que me permitieron crecer como persona y a nivel profesional.

La necesidad del estudio del clima laboral surgió a raíz de ver si sus trabajadores se sentían bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si estuvieron satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización.

Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene dicha organización, es necesario que tengan bien definidos los aspectos que les puedan causar conflictos organizacionales para que de esta manera puedan buscarles soluciones que mejoren los procesos que desempeñan. Por lo que es necesario investigar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores internos, ya que de esto depende su desempeño y su productividad laboral.

La investigación que se realizó ayudo a dicha institución para mejorar sus actividades ya que dimos sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al clima laboral en dicha institución. Por otro lado tuvimos conocimiento del grado de satisfacción que tuvo cada empleado durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización.

Una vez identificados todos estos factores se tomaron en cuenta para su pronta mejoría, por ende todos los empleados tuvieron un buen clima organizacional y un buen proceso administrativo.

Es de gran importancia para la empresa tener una definición clara de su propósito y de la forma en la que desarrollan las actividades para lograrlo, con el fin de mejorar sus métodos y medir sus resultados.

Cabe anotar que, la existencia del gran número de factores que se interrelacionan de manera diferente según las características individuales de cada situación y la diferencia de la naturaleza de las variables que intervienen, impiden que el proceso administrativo ofrezca un modelo fijo de solución e involucra un alto nivel de incertidumbre en cuanto a los resultados esperados, es por ello que esta propuesta será de utilidad en la medida que se vea como una herramienta de apoyo, que debe ser adecuada y adaptada según los desafíos futuros de la organización, con base en el análisis y el criterio inteligente, bien preparados y comprometidos con el éxito de la empresa.

En este orden de ideas, es importante resaltar que dicha tesis se basa en primer lugar en conocer la problemática, determinar las causas que afectan dichos procesos y diseñar estrategias que permitan de una u otra manera dar soluciones que se consideren para lograr los objetivos trazados. Por último esta investigación traerá beneficios sociales y económicos tanto para los trabajadores como para la empresa ya que se diagnosticará la situación que presente la misma, aportando la posible alternativa mediante el diseño de estrategias de análisis para el proceso administrativo.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar cómo influye el Proceso Administrativo en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Establecer cómo influye la Planeación en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

Establecer cómo influye la Organización en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

Establecer cómo influye la Dirección en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

Establecer cómo influye el Control en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Tisnado J. (2013). Realizó la tesis titulada: *“Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL n° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción”*. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración.

Conclusiones:

Dentro de los procesos administrativos más comunes identificados en la UGEL N° 01 El Porvenir, se observa que existen algunas funciones asignadas a cada una de las áreas de la sede que no tienen autonomía, lo que imposibilita una rápida fluidez en el proceso administrativo.

La evaluación de la estructura de los procesos administrativos muestra una estructura rígida y burocrática, que genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual impide un desarrollo eficiente de las funciones institucionales y pedagógicas, disminuyendo así el grado de satisfacción del docente.

Existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente.

Hay un déficit de recursos materiales en la UGEL que impide que las áreas cumplan a cabalidad sus funciones. Ello se revela en los avances parciales de sus planes de trabajo y el incumplimiento de actividades programadas. Así mismo el número de personal de la UGEL no alcanza para atender la magnitud de las necesidades de las instituciones educativas, particularmente en lo que se refiere a la asesoría y la supervisión pedagógica.

Un enfoque de gestión de calidad permite introducir un proceso dinámico de mejora continua, que genere eficiencia y desburocratización de los procesos,

la cual es una herramienta imprescindible para la satisfacción del docente, que contribuye directamente al desarrollo educativo. Finalmente se concluye que el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuye positivamente en elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año.

Panta L. (2015). Realizó la tesis titulada: "*Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo*". Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas.

#### Conclusiones:

Se evidencia que no existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo; como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuado clima organizacional lleva de la mano el desempeño laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. El nivel de Clima Organizacional, respecto al Desempeño Laboral del Consorcio Educativo Talentos es bajo ( $r= 0.117$ ).

El tipo de Clima Organizacional existente entre la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el perjudicado. En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Para la plana docente del Consorcio Educativo Talentos es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aun así, ellos están en constante formación por cuenta propia. Ahora, si nos enfocamos en los valores y normas podremos decir que son bastante claras y de suma importancia para los trabajadores, pero éstas sólo cambian cuando es muy necesario.

La plana docente del Consorcio Educativo Talentos no tiene muchas oportunidades de participar en actividades de recreación grupales, pues son pocas las que organiza esta Institución Educativa. Del mismo modo, los docentes reciben escasas felicitaciones de parte de las directoras respecto a su desempeño.

Para que exista un buen clima dentro de la organización es necesario que los docentes del Consorcio Educativo Talentos se apoyen mutuamente, pues el apoyo entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo. Sin embargo, entre colegas perennes de los diferentes grados de educación el trato es bueno, aunque pocas veces expresan con franqueza lo que piensan, tanto de los procesos, como de la misma organización.

En cuanto a la vestimenta los docentes manifestaron que se debe asistir con ropa formal, pero se observó que algunos asisten al Consorcio Educativo Talentos con ropa que no es el uniforme acordado. Del mismo modo se hace referencia que los profesores no se sienten cómodos respecto a las instalaciones de la institución, por lo que las carpetas están en mal estado, las paredes demacradas, entre otras cosas.

Al conocer los resultados de las encuestas formuladas a los docentes del Consorcio Educativo Talentos, podremos afirmar que el nivel de desempeño laboral es el competente, es decir, cumplen con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Lo rescatable de estos profesores es que a pesar de no estar en una empresa donde se desarrolle un buen clima organizacional, no

ven eso como impedimento para seguir desarrollando con total normalidad sus actividades académicas propias de cualquier Institución Educativa.

Después de conocer los resultados de ésta investigación concluimos manifestando que no se está cumpliendo el tercer objetivo de la evaluación del desempeño según Chiavenato, ya que el Consorcio Educativo Talentos y las personas que dirigen esta organización no están proporcionando oportunidades de crecimiento y desarrollo para todos los miembros de la organización, (docentes y auxiliares), teniendo en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Muchas Instituciones Educativas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados. En este punto concluimos que la plana docente del Consorcio Educativo Talentos no está siendo evaluada correctamente en cuanto a su desempeño laboral.

Quispe E. (2015). Realizó la tesis titulada: "*Clima Organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas*". Universidad nacional José María Arguedas. Perú. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Conclusiones:

Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que 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  $<0.05$ .

Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que 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  $<0.05$ .

Con relación al tercer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 15 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo la significatividad, es muy baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la  $p$ -valor  $>0.05$ .

Con relación al cuarto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 16 la evidencia estadística de correlación es de 0.425, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que 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  $<0.05$ .

Con relación al quinto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficacia de la Municipalidad

Distrital de Pacucha. En la tabla 17 la evidencia estadística de correlación es de 0.597, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que 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  $<0.05$ .

Con relación al sexto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 18 la evidencia estadística de correlación es de 0.276, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $>0.05$ .

Con relación al séptimo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 19 la evidencia estadística de correlación es de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que 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 presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

Con relación al octavo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 20 la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que 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  $<0.05$ .

Con relación al noveno objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 21 la evidencia estadística de correlación es de 0.362, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que 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  $<0.05$ .

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 que 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  $<0.05$ .

Falcón F. (2015). Realizó la tesis titulada: "*Clima Organizacional del departamento de enfermería del servicio de emergencia de un hospital nacional de Lima*". Universidad Privada Norbert Wiener. Perú. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

Conclusiones:

El clima organizacional está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría se ubica en un nivel medianamente favorable (78.3%) y otra gran parte en un nivel desfavorable (21.7%). Implica varias dificultades y deficiencias en comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral en el departamento de enfermería.

La comunicación está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría está en un nivel medio (53 %) y un nivel bajo (47%). Implica que no hay una buena comunicación y una buena interrelación entre las profesionales de enfermería.

El liderazgo está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría está en un nivel medio (53 %) y un nivel bajo (47%). Implica a que el encargado del servicio no tiene poder de convencimiento para dirigir a su personal.

La motivación está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría está en un nivel medio (56.6%) y un nivel bajo (43.4%). Implica a que el personal de enfermería no es reconocida en el trabajo por su desempeño en el área.

La satisfacción laboral está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría está en un nivel medio (69.9%), un nivel bajo (47%) y un nivel alto (1.2%). Implica a que la gestión en el departamento de enfermería no es la adecuada.

Llaguento L. (2014). Realizó la tesis titulada: *“Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca”*. Universidad Privada del Norte. Perú. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Conclusiones:

Los resultados de la investigación permiten plantear las siguientes conclusiones:

Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un nivel de 49.7%. Estableciendo de esta manera la relación entre la variable independiente y dependiente de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014; con un nivel de significancia de 1.2%.

Para describir la variable Clima Organizacional, se ha encontrado que el 71% de los trabajadores administrativos y técnicos de la empresa DIVEMOTOR – Cajamarca califican como de nivel alto con, es decir, que la percepción que tiene

el colaborador sobre su ambiente laboral influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la alta gerencia, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.

Para identificar la variable Satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la empresa DIVEMOTOR – Cajamarca califican como de nivel alto con un 75%, dicho de otro modo, que la satisfacción que experimenta el colaborador dentro de la empresa, se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la Oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento por parte de la empresa.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

López D. (2013). Realizó la tesis titulada: “*Análisis del Proceso Administrativo y su incidencia en la Operatividad de la Empresa MERCREDI S.A, ubicada en el Cantón el Triunfo, Provincia del Guayas*”. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador. Tesis para la obtención del título de ingeniera en contaduría pública y auditoría.

Conclusiones:

En MERCREDI S.A el proceso administrativo es deficiente, pues, la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no se realiza adecuadamente, por tal razón los empleados tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la empresa, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción del cliente.

Al no existir misión, visión, planes, objetivos y estrategias empresariales, retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues, no se tiene claro cuál es el horizonte que MERCREDI S.A debe seguir para prosperar, además, ocasiona que los empleados no tengan conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar.

La inadecuada estructura organizacional de la empresa, no permite realizar una apropiada segregación de funciones, provocando desorden al momento de designar las actividades, por tal razón, dos o más empleados realizan las mismas labores independientemente de su cargo y no pueden cumplir ninguna función de manera eficiente, desaprovechando así el potencial que cada empleado posee.

La entrega de incentivos como medio de motivación para el personal no es equitativa, pues solo un empleado goza de este beneficio; motivo por el cual, la mayoría de ellos no se esfuerzan por cumplir sus actividades asignadas, así que realizan sus tareas solo por mantener su trabajo, más no porque tienen espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

El control es deficiente y se debe a la ausencia de mecanismos para efectuarlo, provocando que no se realicen evaluaciones de desempeño laboral, lo cual impide conocer cuál es el nivel de eficiencia y eficacia del personal al realizar su trabajo, así como su aporte en el desarrollo de la empresa.

Osorio I. (2014). Realizó la tesis titulada: *“El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango”*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Previo a conferirle en el grado académico de Licenciada el título de Administradora de Empresas.

#### Conclusiones:

Se presenta como válida la hipótesis alterna, en donde los establecimientos educativos privados utilizan incorrectamente el Proceso Administrativo; y de los cuales se presentan efectos negativos como: poco ingreso de alumnos cada año, una deserción preocupante y no hay utilidades que cubran los gastos que realizan. Además algunos colegios llevan 5 años en el mercado educativo, donde no presenta aumento satisfactorio de alumnos; y no pueda aumentar el sueldo al personal cada año. Asimismo se rechaza la hipótesis nula.

En Planeación no es efectuada, solamente hacen Planificación (se encuentra los contenidos programáticos educativos); no tienen objetivos como

empresa, no tienen una misión ni visión clara como organización. También no planean apropiadamente las actividades de quien lo debe hacer y cómo debe hacerlo.

En Organización y Dirección, no pueden cumplir con su cometido debido a la falta de una Planeación administrativa, que contenga un objetivo, la misión, visión, funciones a delegar, a quien delegar la autoridad responsabilidad y como distribuir los recursos disponibles.

Se desconocen la existencia de un Organigrama del establecimiento, es decir, que el personal no conoce cómo está distribuida la jerarquía y la autoridad dentro del establecimiento.

El Control también se ve afectada debido a la falta de control de ingresos (pagos de colegiaturas), padres de familia adeudan hasta 4 meses de pagos; y los egresos también no son controlados (compra de materiales y mejoras del establecimiento) que realizan mensualmente. Igualmente las actividades de la institución no se controlan.

Como parte de la Dirección la Integración no cumplen con los pasos establecidos (reclutamiento y selección), haciendo que se desconozca realmente las habilidades y conocimientos de los candidatos posibles que ocuparán el puesto.

Los propietarios y/o el director muestran una falta de conocimientos administrativos amplios, debido que el área administrativa no es incluida en el plan que efectúan; y hace que el Proceso Administrativo no se aplique apropiadamente.

Cáceres M. (2008). Realizó la tesis titulada: *“Diseño y desarrollo de los Procesos Administrativos para una empresa de fabricación de pinturas”*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Al conferírsele el título de ingeniero industrial.

Conclusiones:

Con la implementación de los procesos administrativos se mejoraría el control de toda la operación, siendo posible la medición y evaluación del desempeño en cada área de la organización.

La creación de manuales en cada proceso implementado ayuda a desarrollar de forma efectiva los procesos administrativos, teniendo como meta aumentar la eficiencia de las operaciones logrando los objetivos generales de la empresa.

Con la implementación de los procesos, con el fin de organizar la Planeación, Organización, Dirección y Control, se dieron pasos sólidos en la creación de pasos y formatos que ayuden a integrar y conjugar para mejorar el desenvolvimiento de las actividades organizacionales que establezcan condiciones de funcionamiento corporativo y empresarial dentro de la empresa.

El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización. Pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten

Al incorporar los modelos establecidos en cada proceso administrativo el líder de la organización ya podrá tener información de la organización, las condiciones de su entorno, para poder llegar alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos.

Uría D. (2011). Realizó la tesis titulada: *“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera de empresas.

## Conclusiones:

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

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

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

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.

Hernández V., Rojas M. (2011). Realizó la tesis titulada: *“Propuesta de creación de un instrumento de medición de Clima Organizacional para una Industria*

*Farmacéutica*". Universidad ICESI. Colombia. Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica.

Conclusiones:

El recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el know how organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las Empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la Organización.

La medición de clima laboral hace que las empresas conozcan las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera.

Una vez definidos por la alta gerencia las dimensiones a medir, se hace necesario precisar factores, sub-factores y operacionalización de cada uno de ellos, con el fin de crear preguntas idóneas que busquen medir lo que se pretende. Posterior a este proceso es preciso continuar con la creación de un abanico de preguntas, que deben ser puestas a evaluación por un panel de expertos, que logren evaluar la pertinencia y construcción de las mismas, buscando que las preguntas midan lo que pretenden.

Posterior a este proceso se debe construir el instrumento, que se entregará a una muestra piloto buscando corroborar la validez de las preguntas a través de estadísticas descriptivas. Para este paso se hace necesario establecer una

hipótesis de trabajo, que facilite la selección de las preguntas que serán las definitivas.

Dentro del proceso de análisis, se logra concluir que entre más claro se tenga lo que se está midiendo, la redacción y el instrumento de aplicación; más acertado y menos dispendioso será el proceso de creación de un instrumento de medición de clima laboral; esto se experimentó en la calificación del panel de expertos en donde se descartaron una serie de preguntas, o porque no medían el factor o por su mala redacción.

Los directivos de recursos humanos de la Empresa Farmacéutica quedaron muy satisfechos con el instrumento obtenido de este proyecto, producto de una investigación exhaustiva sobre clima organizacional y el cumplimiento de diversas etapas descritas a través de los objetivos específicos.

El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cabe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor importante que aporta al logro de dichos objetivos, ya que muchos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento. El objetivo general de esta investigación se cumplió, pues se logró crear un instrumento a la medida para la empresa farmacéutica.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable independiente**

Stoner J. (1996) define al proceso administrativo de la siguiente manera:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los

demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. (p.11)

Chiavenato I. (2014) define al proceso administrativo de la siguiente manera:

El proceso administrativo es mucho más que una secuencia cíclica, porque están relacionados estrechamente mediante una interacción dinámica. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e iterativo.

Las funciones administrativas consideradas como un todo integrado conforman el proceso administrativo; cuando la planeación, la dirección, la organización y el control se consideran de forma aislada son funciones administrativas. (p.124)

Louffat E. (2016) define al proceso administrativo de la siguiente manera:

El proceso administrativo es un elemento convergente e integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control. La administración podría ser conceptualizada como el proceso encargado de administrar los recursos en las diversas áreas administrativas. (p.xvi)

Es prioritario señalar que los cuatro elementos del proceso administrativo se integran sinérgicamente y de forma constante, De modo que las modificaciones en alguno de ellos afecta, correlacionada e inmediatamente, a los otros. Podría afirmarse que hay una unidad monolítica entre la concepción teórica y la aplicación práctica. (p.xviii)

Particularmente se comparte con las tres definiciones de los distintos autores, en la primera definición el autor Stoner, nos dice que el proceso administrativo en la

práctica; es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido usadas por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios. Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo, sin identificarlo como tal, cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo. Sin embargo, las relaciones descritas están mucho más entrelazadas de lo que implica el modelo. Por ejemplo se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas que presentan como una actividad de control, muchas veces entrañan un ajuste de planes.

En la segunda definición el autor Chiavenato, define que las funciones administrativas consideradas como un todo integrado conforman el proceso administrativo; cuando la planeación, la dirección, la organización y el control se consideran de forma aislada son funciones administrativas.

Y en la última definición el autor Louffat, define que el proceso administrativo es un elemento convergente e integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control.

### **2.2.1.1 Definiciones de las dimensiones del Proceso Administrativo**

#### **Planeación**

Louffat E. (2016) define la planeación de la siguiente manera:

Es el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente así como lo que proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cuales son su misión, su visión y sus objetivos. Una vez que estos hayan sido definidos resulta necesario, previo análisis de sus

fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, establecer las opciones estratégicas que le permitan lograrlas, finalizando con la definición de criterios operacionales por medio de la elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan aplicarlas a la realidad. (p.xviii)

Stoner J. (1996) define la planeación de la siguiente manera:

La planificación es una forma correcta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. La planificación no es un solo hecho, con un principio y un final claro. Es un proceso continuo, que refleja los cambios, del también entorno a cada organización y se adapta a ello. (p.287)

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizá seguro ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. (p.290)

Chiavenato I. (2014) define la planeación de la siguiente manera:

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos y define los planes para alcanzarlos. Establecer los objetivos que se deben alcanzar es el punto de partida de la planeación. Lo primero que se debe hacer es determinar los objetivos; saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente como llegar ahí. Los objetivos son los resultados futuros que se pretenden alcanzar. Son los blancos elegidos que se desean alcanzar dentro de un cierto tiempo, con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. En consecuencia los objetivos son pretensiones futuras, una vez alcanzadas dejan de ser objetivo y se convierten en

realidades. La planeación formula objetivos y los medios para alcanzarlos.  
(p.125)

Las tres definiciones son similares, se dice que la planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas al destino previsto.

## **Organización**

Louffat E. (2016) define la organización de la siguiente manera:

La organización es el elemento encargado de establecer el diseño organizacional, “más adecuado” a la realidad e institucional. Para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación. Una vez definido el modelo, se debe diseñar el organigrama que represente a la institución de forma técnica en cuanto a los parámetros de ubicación de sus diversas unidades orgánicas y de puestos, y de cuanto a su nomenclatura, en cuanto a la información y figuras a ser empleadas. (p.xviii)

Stoner J. (1996) define la organización de la siguiente manera:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. (p.12)

Una organización es un patrón de relaciones, muchas de las relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son productos de los procesos para tomar decisiones que presentamos con el nombre de planificación. (p.344)

Chiavenato I. (2014) define la organización de la siguiente manera:

Organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos.

La organización se puede visualizar de dos maneras:

Organización formal.- Es la organización que se pasa en una división racional de trabajo que especializa a los órganos y las personas en determinadas actividades. Por lo tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, autorizada por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales internos. En otras palabras, es la organización formalizada oficialmente.

Organización informal.- Es la organización que surge de forma espontánea y natural entre las personas que ocupan diferentes puestos en la organización formal, en razón de las relaciones humanas que establecen los ocupantes de estos puestos se forman a partir de relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. (p.129)

Las tres definiciones son similares, se dice que la organización, es la segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, etc.

## **Dirección**

Louffat E. (2016) define la dirección de la siguiente manera:

La dirección es el elemento encargado de velar por la ejecución de lo anteriormente planeado y organizado. El mérito de la puesta en práctica de las acciones administrativas estimadas le corresponde al personal que forma parte de la institución, ya sea jefes o subordinados distribuidos en las diversas unidades orgánicas para que el personal se sienta comprometido y identificado con su institución es imprescindible conocer y aplicar fundamentos, base, técnicas y metodologías sobre psicología organizacional y sociología organizacional. De ahí la importancia de conocer temas como percepciones, personalidad, aprendizaje, pensamiento, lenguaje, memoria, inteligencia, conciencia, equipo, liderazgo, motivación, emociones, comunicación, negociación, conflictos, clima y cultura organizacional, que permitan armonizar el comportamiento individual con el comportamiento organizacional. (p.xviii)

Stoner J. (2014) define la dirección de la siguiente manera:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. (p.13)

Chiavenato I. (2014) define la dirección de la siguiente manera:

La dirección es la función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. Una vez que se ha definido la planeación y establecido la organización resta hacer que las cosas marchen y sucedan. Este es el papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo a la empresa. La dirección relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. Los empleados deben ser asignados a

sus puestos y funciones, capacitados, guiados y motivados para que alcancen los resultados que se esperan de ellos. La función de la dirección se relaciona de forma directa con la manera en que se debe alcanzar los objetivos por medida de las actividades de las personas que componen la organización. Luego entonces, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. (p.130)

Todas las definiciones son similares, ya que dicen que la dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización. La Dirección será eficiente en cuanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, y estos sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización. Cuando se habla de dirección administrativa muchos creerán que es fácil de dominar, pero en realidad conlleva un gran esfuerzo y pasos que se deben seguir para lograrlo.

## **Control**

Louffat E. (2016) define el control de la siguiente manera:

Es el elemento encargado de verificar el grado de eficacia y de eficiencia en la aplicación de la planeación, de la organización y de la dirección. Con esta intención será necesario aplicarlo antes, durante y después de la acción administrativa y basados en indicadores, estándares o parámetros de medida que permitan el monitoreo constante. (p.xviii)

Stoner J. (2014) define el control de la siguiente manera:

El control ayuda a los gerentes a monitorear la eficacia de la planificación, la organización y la dirección y a tomar medidas correctivas conforme se van necesitando. Aunque el control es la cuarta de las cuatro funciones de la administración, no por ello tiene menos importancia. (p.607)

Según una definición, el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho el control está mucho más generalizado que la planificación. El control para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren. (p.10)

Chiavenato I. (2014) define el control de la siguiente manera:

El control es la cuarta función del proceso administrativo que depende de la planeación, la organización y la dirección para completar el proceso administrativo.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanza o no, los objetivos o los resultados deseados. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad. Como proceso, el control presenta fases que merecen una explicación. (p.131)

Las tres definiciones son similares, se dice que el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar

las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

### **2.2.1.2 Proceso administrativo en la práctica**

Stoner J. (2014) conceptualiza de la siguiente manera:

Proceso administrativo en la práctica; es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido usadas por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios. Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo, sin identificarlo como tal, cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo. Sin embargo, las relaciones descritas están mucho más entrelazadas de lo que implica el modelo. Por ejemplo se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas que presentan como una actividad de control, muchas veces entrañan un ajuste de planes. (p. 13)

En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes, o ligeramente relacionada, sino un grupo de funciones interrelacionadas. (p. 14)

### **2.2.1.3 Historia del proceso administrativo**

Chiavenato I. (2014) conceptualiza de la siguiente manera:

Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptaron el proceso administrativo como núcleo de su teoría eléctrica y

utilitaria. (...) En general hoy se acepta que la planeación, la organización, la dirección y el control son las funciones básicas que debe desarrollar el administrador y que las cuatro constituyen el llamado proceso administrativo. (p. 123)

En realidad, las funciones del administrador que constituyen el proceso administrativo son mucho más que una secuencia cíclica, porque están relacionados estrechamente mediante una interacción dinámica. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e iterativo como se muestra en la figura.

Las funciones administrativas consideradas como un todo integrado conforman el proceso administrativo; cuando la planeación, la dirección, la organización y el control se consideran de forma aislada son funciones administrativas.

Toda la literatura neoclásica se asienta en el proceso administrativo para explicar cómo se desarrollan las diversas funciones administrativas. (p.124)

La literatura neoclásica se basa en el proceso administrativo para explicar cómo se deben desarrollar las funciones administrativas en las organizaciones. La vieja concepción de Fayol (administrar es prever, organizar, comandar, coordinar y controlar) se mantuvo sin cambio alguno durante décadas de aportaciones de diversos enfoques y continua vigente, a pesar de los cambios de contenido y de significado. Hoy se habla de que el proceso administrativo está compuesto por los siguientes elementos: planear, organizar, dirigir y controlar. Las funciones administrativas con la planeación, la organización, la dirección y el control, son aceptadas universalmente, pero sin tantos principios prescriptivos y normativos que las vuelven rígidas e invariables. En un mundo en constante cambio y transformación, actualmente el proceso administrativo se muestra flexible, moldeable y adaptable a diversas situaciones y circunstancias. Consiste en un flujo de actividades consecutivas para alcanzar determinados objetivos. Se inicia, transcurre y termina siguiendo una secuencia lógica y racional de

acciones que se complementan unas a otras. El proceso administrativo no solo es el núcleo de la teoría neoclásica, sino también el fundamento de la administración moderna. Ninguna propuesta por avanzada que sea, ha conseguido desplazarla de esa posición privilegiada. (p. 134)

#### 2.2.1.4 La naturaleza interactiva del proceso administrativo

Stoner J. (2014) conceptualiza de la siguiente manera:

Presenta un modelo más completo de la administración, porque las flechas que muestran las relaciones, señalan todas en dos direcciones. Planear, organizar, dirigir y controlar son los actos simultaneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a gerentes de las organizaciones. (p.14)

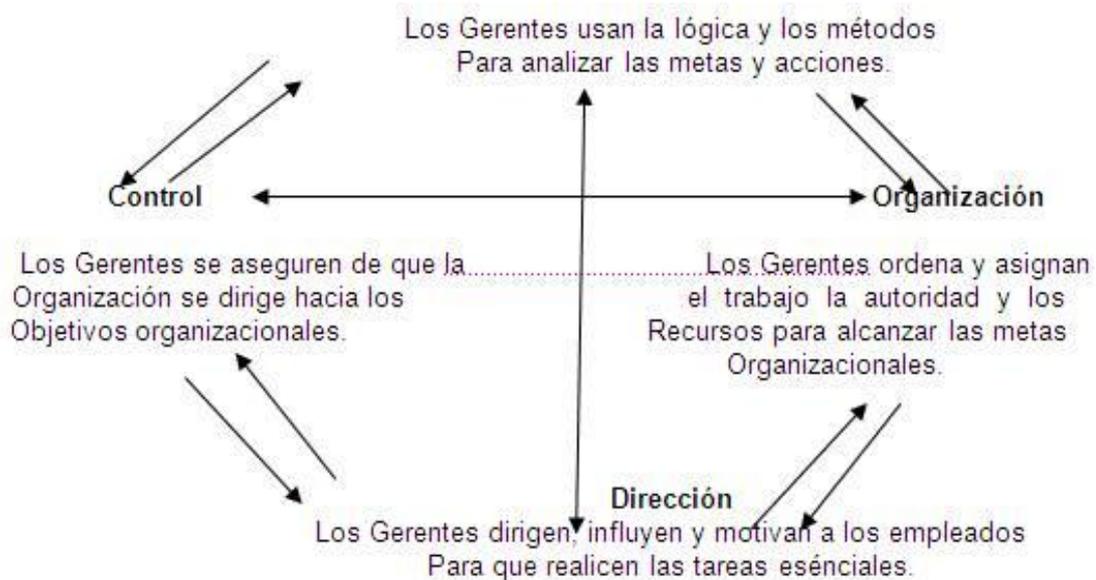


Figura 1. La naturaleza Interactiva del proceso administrativo

Fuente: Stoner J.

#### 2.2.1.5 División del proceso administrativo

Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

## Planeación

Louffat, E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera:

Es el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente así como lo que proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cuales son su misión, su visión y sus objetivos. Una vez que estos hayan sido definidos resulta necesario, previo análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, establecer las opciones estratégicas que le permitan lograrlas, finalizando con la definición de criterios operacionales por medio de la elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan aplicarlas a la realidad. (p. xviii)

La planeación, al igual que otros elementos del proceso administrativo, implica decisiones sobre escenarios prospectivo y futuros de certidumbre, de riesgos y muchas veces de incertidumbre. En la medida en que se procura predecir cómo será la interacción de diversas variables, en un terreno indeterminado, debe sistematizar, integrar y coordinar de manera formal y no intuitiva las acciones futuras de una institución. La capacidad que esta tenga para anticipar escenarios futuros le otorgará una ventaja de primer orden en la difícil tarea de guiarse en relación con sus destinos previstos sin perder las coordenadas. (p. 2)

La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ellos, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas al destino previsto.

Todo proceso de planeación concluye con la formulación por escrito y de modo formal de un documento denominado plan. (p. 3)

En general, los directivos y las personas pueden planificar sus actividades de manera formal o informal. La planeación formal se

caracteriza por ser racional y sistemática; por aplicar conceptos, principios, reglas y técnicas, por seguir una secuencia y basarse en informaciones válidas y confiables. Del otro lado, la planeación informal se distingue por ser más bien emocional, con base en experiencias fácticas; por apoyarse en corazonadas y ser esporádicas, eventual; por no responder a programas o etapas secuenciales definidos.

Todo planeamiento empresarial se proyecta para integrar tres niveles organizacionales. En primer lugar la planeación estratégica se ocupa de definir las decisiones institucionales a largo plazo que permitan alcanzar la sostenibilidad del negocio. Aborda a la empresa como un todo, sus postulados son generales y concretos o puntuales en su planeamiento. La planeación táctica, en cambio, se compone de planes tendientes a definir las decisiones intermediarias de cada área y/o proceso organizacional a mediano plazo. Son planteamientos más detallados y menos genéricos. Por último, existe la planeación operacional, que se ocupa de definir las decisiones más específicas y detalladas de cada área y/o proceso organizacional a corto plazo, como suele decirse, “aterrizan” las ideas. (p.4)

## **Organización**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera:

La organización es el elemento encargado de establecer el diseño organizacional, “más adecuado” a la realidad e institucional. Para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación. Una vez definido el modelo, se debe diseñar el organigrama que represente a la institución de forma técnica en cuanto a los parámetros de ubicación de sus diversas unidades orgánicas y de puestos, y de cuanto a su nomenclatura, en cuanto a la información y figuras a ser empleadas. A modo de complemento de los organigramas, también es necesario considerar la elaboración de manuales que informen oficialmente los deberes y derechos

organizaciones de las unidades orgánicas y puestos que integran la estructura organizacional. Finalmente se precisan realizar un análisis y una interpretación que sustenten las características del diseño organizacional adoptado. (p. xviii)

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales. Lo primero a plantear es el modelo organizacional, es decir la estructura de ordenamiento interno más adecuado y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución. No hay diseño sin estrategia previamente definida. Los modelos organizaciones que la administración científica nos ofrece son los denominados tradicionales, entre los cuales se consideran el funcional, el de productos, el de clientes (segmentos/mercado), el geográficos, el de turnos, el de cantidad, el de proceso productivo, el divisional (por producto, por procesos y/o geográfico), el de proyectos y el matricial. En décadas más recientes ha surgido el denominado modelo emergente, basado en el concepto de red.

Lo segundo a definir es el organigrama, que consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el modelo previamente seleccionado. Podría afirmarse que el organigrama es la representación técnica del modelo organizacional. Para su elaboración existen diversas opciones. Pueden estar basados en la información que ofrecen así como en la forma o figura de las unidades orgánica que las constituyen. Aspectos esenciales para su confección son la definición de las ubicaciones de las unidades orgánicas en el “plano organimétrico”, así como la denominación de sus nomenclaturas y de una serie de criterios técnicos en el empleo de figuras y líneas conectoras de las unidades.

En tercer lugar corresponde al desarrollo de los manuales organizacionales. Estos documentos sirven de complemento para una mejor información, entendimiento y comprensión del diseño organizacional plasmado en los organigramas. Mediante estos manuales se puede definir

las características adoptadas por la institución, en cuanto a sus funciones, procesos, puesto, procedimiento, políticas e instrucciones de uso.

Y, finalmente a modo de epílogo, o recapitulación analítica del diseño organizacional, se impone la tarea de fundamentar los condicionantes y componentes organizacionales. Esto es, los factores y/o variables que influyeron en la confección del diseño organizacional adoptado por una institución y que servirán sustentarlo técnicamente los principales condicionantes son las estrategias, el ambiente, la tecnología y la cultura organizacional. Del lado de los componentes se analizan los factores de departamentalización, formalización, unidades de línea y de apoyo, cadena jerárquica, niveles centralización y/o descentralización, amplitud administrativa, comunicación y las decisiones. (p. 38)

## **Dirección**

Louffat (2016) indicó:

La dirección es el elemento encargado de velar por la ejecución de lo anteriormente planeado y organizado. El mérito de la puesta en práctica de las acciones administrativas estimadas le corresponde al personal que forma parte de la institución, ya sea jefes o subordinados distribuidos en las diversas unidades orgánicas para que el personal se sienta comprometido y identificado con su institución es imprescindible conocer y aplicar fundamentos, base, técnicas y metodologías sobre psicología organizacional y sociología organizacional. De ahí la importancia de conocer temas como percepciones, personalidad, aprendizaje, pensamiento, lenguaje, memoria, inteligencia, conciencia, equipo, liderazgo, motivación, emociones, comunicación, negociación, conflictos, clima y cultura organizacional, que permitan armonizar el comportamiento individual con el comportamiento organizacional. (p. xviii)

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones.

Para muchos, la dirección es primordial porque se trata de ejecutar y llevar a la práctica todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten en los actores principales de toda institución. Administrar personas implica entender su comportamiento tanto individual como en equipo. En ese contexto, tener nociones acerca de técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, negociación, toma de decisiones, así como de clima y cultura organizacionales, se vuelve indispensable para lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución. Si se pretende comprender al trabajador es necesario contextualizar en sus sensaciones, percepciones, personalidades, actitudes, valores, pensamientos, motivaciones, emociones, memorias, inteligencias y aprendizajes; ya que “cada cabeza es un mundo”. También es necesario identificar sus rasgos frente a las relaciones con los colegas de trabajo; observar cómo es su comportamiento, con un superior, un subordinado, un colega de igual nivel y con colegas de otras áreas; y determinar qué rol desempeña cuando forma parte de equipos de trabajos o de grupos humanos con base de este panorama, se pueden establecer estilos de liderazgo, que permiten conciliar de manera sinérgica los diversos talentos de cada trabajador, a favor de la institución en su conjunto. De lo que se trata es de valorar la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica del personal. La salud espiritual permite comprender que el ser humano tiene valores, preferencias, gustos y principios de vida que deben ser respetados, que han sido cultivados a lo largo de su vida y pueden pertenecer a aspectos como la religión, la política, el género, la raza, etc. Es decir, para saber administrar la diversidad humana.

La salud emocional implica reconocer que el ser humano tiene derecho a manifestarse sin temor sus sentimientos y que debe valorar de manera positiva sus acciones acertadas e incluso ayudarlo y no pulirlo en sus errores, por ejemplo, otorgar una felicitación simple, sencilla, con un apretón de manos, por un buen trabajador, en señal de aceptación de un mérito, es un detalle de conocimiento que para el trabajador puede tener un

profundo significado. La salud racional es la valorización de las competencias de conocimientos, habilidades y actitudes del ser humano, donde el conocimiento representa el saber; la habilidad representa la aptitud de aplicar el saber, y la actitud representa la voluntad de querer hacer y ser alguien en la vida. La salud fisiológica es el bienestar fisiológico - biológico de la persona como señal de vitalidad en su organismo, quizá el bien máspreciado de todo ser humano relacionado intrínsecamente con su calidad de vida. (p.150)

## **Control**

Louffat (2016) indicó:

Es el elemento encargado de verificar el grado de eficacia y de eficiencia en la aplicación de la planeación, de la organización y de la dirección. Con esta intención será necesario aplicarlo antes, durante y después de la acción administrativa y basados en indicadores, estándares o parámetros de medida que permitan el monitoreo constante. (p. xviii)

El control es el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo definido. El control debe realizarse no solo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se aplique controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas. Para realizar este cometido tradicionalmente se daba mucha importancia a la auditoría financiera – contable, sin embargo el control de una institución implica otros aspectos de los financieros, motivo por el cual se vienen utilizando otros criterios de control basados en la auditoria administrativa, la cual sustenta su acción en la medición de indicadores de las diversas áreas administrativas (logística, recursos humanos, marketing, informática, etcétera), los diversos recursos administrativos (financieros, materiales y

humanos) y los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). (p. 300)

El control no solamente se focaliza en aspectos cuantitativos, basados en el análisis de los estados financieros clásicos, sino también incluye aspectos cualitativos, como el comportamiento humanos en las empresas, por medio de intervenciones en la cultura y clima organizacional. En cuanto a la aplicación del control este se produce de manera constante: antes, durante y después de una acción administrativa o periodo de evaluación, lo que le otorga el poder de realizar correcciones just in time en las deficiencias encontradas y/o de alcanzar mejoras continuas. (p. 301)

El control puede adoptar muchas definiciones, a modo de ilustración podríamos presentar algunas de ellas: Para Garza (2000:104): “La última fase del proceso administrativos es el control, esta fase tiene como propósito asegure de que se cumplan las actividades, fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Control significa compara el desempeño real con el estándar deseado”; Rodríguez (2003:374) indica que: “El control es una de las ultimas variables del proceso administrativos, esto no quiere decir que es menos importante. Determinados y establecidos los objetivos y planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve imprescindible. Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar el caos y proporciona congruencia a la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos y planes”; Chiavenato(2001:346) señala que : “El control puede ser entendido como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección y lo que la precede....El control favorece la medición y evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección”. (p.302)

## **2.2.2 Bases teóricas de la Variable Dependiente**

### Definiciones del Clima Organizacional

Mazabel C. (2011) define el clima organizacional de la siguiente manera:

Es un conjunto de características que describen una organización en función a la percepción y experiencias vividas de los trabajadores. (p.207)

El clima organizacional mide la percepción que tienen los trabajadores de su empresa, influye en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. El clima organizacional es el termómetro de la organización, es el estado de ánimo de la empresa, y como tal refleja el grado de compromiso de sus trabajadores. (p.210)

Chiavenato I. (2014) define el clima organizacional de la siguiente manera:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere de manera de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez este último influye en el primero. (p.50)

Louffat E. (2016) define el clima organizacional de la siguiente manera:

A nuestro entender el clima organizacional es aquel que permite determinar en un tiempo y en un aspecto determinado el nivel de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de una empresa. (p. 280)

Las tres definiciones son similares, se dice que el clima organizacional comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios como mayor rendimiento laboral, mayores beneficios para la empresa, se favorece el trabajo en equipo, los talentos permanecen en la empresa, mayor satisfacción en el trabajo, mayor integración por parte de los trabajadores, los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas, mejora la imagen de la empresa, la empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios, se consiguen los resultados propuestos, etc.

### **2.2.2.1 Definiciones de las dimensiones del Clima Organizacional**

#### **Credibilidad**

Louffat E. (2016) define la credibilidad de la siguiente manera:

Esta dimensión hace referencia a una relación empresa – trabajador, basadas en comunicaciones abiertas, accesibles, transparentes; asimismo la capacidad de coordinar e integrar recursos tanto humanos como materiales con la eficacia y eficiencia debida; y la integración y consistencia entre el decir y el hacer, la misión/visión con las acciones comportamentales de coherencia. (p. 283-284)

Modelo Great place to work define la credibilidad de la siguiente manera:

Es como el colaborador percibe a sus superiores y a la empresa. Se genera mayor credibilidad si atendemos y desarrollamos las siguientes competencias:

Comunicación: Generando información completa y transparente de la empresa para los colaboradores. Incentivar la accesibilidad a los directivos.

Competencia: Desarrollando la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio, así como la coordinación de los recursos.

Integridad: Asegurando la confiabilidad y consistencia de los directivos, así como el manejo ético del negocio.

Las dos definiciones son similares, se dice que la credibilidad, es como el colaborador percibe a sus superiores y a la empresa.

## **Respeto**

Louffat E. (2016) define el respeto de la siguiente manera:

Esta dimensión hace referencia a una relación empresa – trabajador, que permita a la organización dotar de todos los equipos y recursos necesarios para que el trabajador pueda realizar su labor; busca la integración y colaboración plena, constante, sistemática entre todos los compañeros de trabajo; y que establezca patrones de salud y seguridad industrial que proteja y respete la calidad de vida del trabajador no solo laboral sino personal. (p.283 - 284)

Modelo Great place to work define el respeto de la siguiente manera:

Es como el colaborador piensa que es visto por sus superiores. Se genera mayor respeto si atendemos y desarrollamos las siguientes competencias:

Soporte: Desarrollando las habilidades profesionales de los colaboradores, proveyendo de equipos y recursos para el trabajo, reconociendo el buen desempeño y el logro de metas.

Colaboración: Incentivando a los directivos a aceptar y responder ideas y sugerencias de los colaboradores. Involucrando a los colaboradores en las decisiones que afectan su trabajo.

Cuidado: Fomentando el equilibrio de la vida profesional y personal. Estimulando la consideración del ser humano. Brindando instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Así se genera un ambiente emocionalmente saludable.

Las dos definiciones son similares, se dice que el respeto, es como el colaborador piensa que es visto por sus superiores.

## **Justicia**

Louffat E. (2016) define la justicia de la siguiente manera:

Esta dimensión hace referencia a una relación empresa – trabajador. Basada en la equidad, en la igualdad de beneficios y compensaciones por el desempeño realizado; donde no existan favoritismos subjetivos en oportunidades de desarrollo profesional; y eliminando toda forma de discriminación, con derecho a debidos procesos en caso de insatisfacciones o apelaciones o reclamos. (p.283 - 284)

Modelo Great place to work define la justicia de la siguiente manera:

Es cuando hay ausencia de discriminación. Existe justicia y reglas claras. Se genera mayor imparcialidad si atendemos y desarrollamos las siguientes competencias:

Equidad: Estableciendo el equilibrio entre la compensación y el trabajo. Asegurándonos que el buen trato se da sin importar la posición.

Imparcialidad: Asegurando la ausencia de favoritismos y “politiquería” como medios para obtener ventajas.

Justicia: Velando porque no exista ni se permita discriminación de ningún tipo. Estableciendo la existencia de mecanismos de apelación, recepción y recepción de quejas y consultas.

Las dos definiciones son similares, se dice que la justicia se basa en la equidad, en la igualdad de beneficios y compensaciones por el desempeño realizado; donde no existan favoritismos.

## **Orgullo**

Louffat E. (2016) define el orgullo de la siguiente manera:

Esta dimensión hace referencia a una relación empresa – trabajador, donde se integren y conjuguen los beneficios y rendimientos de los tres niveles empresariales, el trabajo individual de cada empleado, cuya sumatoria, permitirá obtener el trabajo en equipo y lo cual finalmente permitirá obtener del trabajo corporativo. (p.283 - 284)

Modelo Great place to work define el orgullo de la siguiente manera:

Es cuando hay un valor por el trabajo, cuando nos sentimos parte de una compañía con una buena imagen en la comunidad. Se genera más orgullo si atendemos y desarrollamos las siguientes competencias:

Trabajo personal: Generando el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.

Equipos: Enaltecendo los logros de equipo. Creando un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.

Compañía: Desarrollando la imagen de la empresa frente a sus colaboradores, Impulsando la contribución a la comunidad.

Las dos definiciones son similares, se dice que el orgullo es cuando nos sentimos parte de una compañía con una buena imagen en la comunidad.

## **Camaradería**

Louffat E. (2016) define la camaradería de la siguiente manera:

Esta dimensión hace referencia a una relación empresa – trabajador, donde se permita a cada trabajador ser el mismo, que pueda integrarse socialmente con todos sus compañeros y se refleje una unidad familiar cohesiva y con identidad corporativa, es decir una convergencia plena entre personalidad individual y la personalidad corporativa. (p.283 - 284)

Modelo Great place to work define la camaradería de la siguiente manera:

Cuando existe un sentimiento de familia y de equipo. Se incrementa la camaradería si atendemos y desarrollamos las siguientes competencias:

Intimacy: Llamada también cercanía, creando un ambiente amigable y divertido en donde trabajar.

Hospitalidad: Diseñando programas de inducción y prácticas de bienvenida.

Comunidad: Incentivando el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

Las dos definiciones son similares, se dice que la camaradería es una convergencia plena entre personalidad individual y la personalidad corporativa. Cuando existe un sentimiento de familia y de equipo, se incrementa la camaradería.

#### **2.2.2.2 Importancia de la gestión del clima organizacional.**

Mazabel C. (2011) conceptualiza de la siguiente manera:

Es importante conocer los factores que imposibilitan que el trabajador se sienta a gusto en su centro de labor, ya que las tendencias motivacionales y de comportamiento tienen consecuencias directas sobre la productividad de la organización.

El secreto de las empresas denominadas como mejores lugares para trabajar no es más que el fiel cumplimiento de una filosofía y cultura. Dentro de ello debemos tener en cuenta la confianza que proporcionamos a nuestros colaboradores. Podríamos creer que tener buen clima

organizacional es el trabajo de Recursos Humanos pero no es así; los directivos, jefes y gerentes son los responsables de la gestión del clima organizacional, mientras que Recursos Humanos planifica, asesora, monitorea programas de mejoramiento.

Muchas veces existe el paradigma “unos piensan y otros trabajan” pero tener un buen clima organizacional significa superar este paradigma. Las dificultades y los éxitos deben ser conocidos por todos; solo así podremos enriquecer nuestros planes con el aporte de nuevas ideas.

A partir de la confianza de todos los miembros de la compañía se edifica un conjunto de valores que van consolidando las relaciones dentro de la organización. La eficiencia de la compañía y el clima organizacional deben de ir de la mano. (p. 207)

El clima organizacional mide la percepción que tienen los trabajadores de su empresa, influye en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

El clima organizacional es el termómetro de la organización, es el estado de ánimo de la empresa, y como tal refleja el grado de compromiso de sus trabajadores. (p. 210)

### **2.2.2.3 El clima organizacional y la influencia en el estado motivacional de las personas**

Chiavenato I. (2011) define de la siguiente manera:

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

Perciben o experimentan los miembros de la organización.

Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez este último influye en el primero. (p. 50)

El clima organizacional es un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de momento a otro. Esa variación puede entenderse como un continuum que va desde una adaptación precaria, en un extremo, hasta una excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

Las personas se sienten bien consigo mismas.

Se sienten bien en relación con otras personas.

Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etc.). Así el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral, es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencia de este, es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (p. 74)

#### **2.2.2.4 Importancia del clima organizacional**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera:

El clima organizacional puede conceptualizarse de muchas maneras, por ejemplo Mazabel (2002,61) señala que es el “conjunto de características que existen en todo ambiente de trabajo y que son percibidas por los trabajadores y asumidos como factor de influencia en su comportamiento”, para Astoquipan (2011,14) el clima organizacional es el “conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son apreciaciones relacionadas a como los trata la organización y que les ofrece como empleados”, en la opinión de Molina Quiroga (2007, 15) “El clima organizacional es un tema complejo, sensible y dinámico a la vez. Es un complejo, en cuanto abarca gran cantidad de elemento, es sensible, porque cualquiera de ellos puede afectarlo, y es dinámico, porque estos elementos se pueden corregir y mejorar”.

A nuestro entender el clima organizacional es aquel que permite determinar en un tiempo y en un aspecto determinado el nivel de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de una empresa.

Características del clima organizacional.- Algunas características principales del clima organizacional según Huamán, Izquierdo y López (2010,30-32) son:

El clima dice la referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de

decisiones que afectan en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de las organizaciones y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

Importancia del clima organizacional.- La importancia del clima organizacional recae en tres aspectos centrales (Huamán, Izquierdo y López, 2010,29):

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.  
Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.  
Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

En el mismo sentido Becerra y Muños (2004,23-24) expresan que las ventajas y por lo tanto, la importancia del diagnóstico del clima organizacional descansan en que:

Identifica fortalezas y debilidades individuales, grupales y de la organización, direccionando y optimizando esfuerzos hacia aquellos puntos que no representan progreso o mejora para la empresa.

Determina hacia donde hay que dirigir los programas de capacitación a fin de mejorar las áreas de oportunidad y desarrollar habilidades.

Permite conocer la imagen que la empresa proyecta externamente (proveedores, clientes, etc.) puede haber una retroalimentación de cómo es percibida con relación a su competencia.

Se involucra al personal para la identificación de las causas que están generando los problemas de comportamiento que se perciben en la organización.

Determina los comportamientos predominantes que podrían provocar una situación problemática y su impacto en la empresa.

Produce un efecto de aprendizaje, pues el personal no solo cubre toda la verdad acerca de la organización sino también adquiere un método para identificar sus problemas por sí mismo. La capacidad potencial de resolver los problemas puede aumentar de modo considerable durante el diagnóstico. A partir de él se establecen las prioridades para poner en marcha un proceso de transformación cultural. (p. 279-280)

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios como mayor rendimiento laboral, mayores beneficios para la empresa, se favorece el trabajo en equipo, los talentos permanecen en la empresa, mayor satisfacción en el trabajo, mayor integración por parte de los trabajadores, los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas, mejora la imagen de la empresa, la empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios, se consiguen los resultados propuestos, etc.

### **2.3. Definiciones de Términos Básicos**

#### **Accionistas**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera: “Son los propietarios o dueños de la empresa; pueden determinar y decidir sobre el rumbo a seguir, sea en una u otra dirección”. (p11)

#### **Capacitación**

Mazabel C. (2011) conceptualiza de la siguiente manera:

Es una actividad de mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, valiéndose de todos los medios de formación que conduzcan al incremento del conocimiento, desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los trabajadores, para lograr una mejor eficiencia. (p.87)

### **Clientes**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera: “Son los consumidores potenciales a los cuales va dirigido el producto o servicio ofrecido por la empresa”. (p.11)

### **Competidores**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera: “Los rivales de la empresa que actúan en el mismo mercado, buscando tener un posicionamiento preponderante en el sector”. (p.11)

### **Compromiso**

Mazabel C. (2011) conceptualiza de la siguiente manera: “Es la lealtad que sienten los trabajadores hacia la empresa”. (p.208)

### **Comunicación**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera:

Según Hampton (1992,427): La comunicación es el proceso por el cual las personas que trabajan en una empresa transmiten informaciones entre si e interpretan su significado. Las funciones de la comunicación en una empresa se parecen a las de la corriente sanguínea en el organismo. La corriente sanguínea provee de oxígeno a todas las células del organismo; el sistema de comunicación provee a todas las unidades orgánicas y personas de la empresa con información. Privadas de oxígeno, las células funcionan mal y mueren; sin la información necesaria, las personas y las unidades orgánicas funcionan mal. (p.135)

## **Igualdad**

Mazabel C. (2011) conceptualiza de la siguiente manera: “Los derechos de los trabajadores deben ser respetados, y no debe existir discriminación en ningún tipo. Esto no quiere decir que no podamos distinguir a los trabajadores buenos de los deficientes”. (p.208)

## **Liderazgo**

Mazabel C. (2011) conceptualiza de la siguiente manera:

Es guiar y dirigir a los demás hacia una dirección determinada. El líder es la persona que transmite aptitudes positivas a los demás para alcanzar un objetivo en común. Su impacto en el clima organizacional se puede apreciar en el trato que existe entre los jefes y subordinados. (p.208)

## **Motivación y satisfacción**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera: “Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal”. (p.284)

## **Objetivos**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera:

Son los resultados que se buscan concretar, basados en la misión y visión, que desean lograrse al cabo de un plazo determinado. Para este efecto debe establecerse algún indicador que permita evaluar su cumplimiento. En ocasiones se suelen emplear los términos objetivo, resultados y metas. Sin intención de crear un debate terminológico, es necesario observar que existen sutiles diferencias entre los mismos. (p.6)

## **Personal**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera: “Son los trabajadores de diversas áreas o niveles jerárquicos responsables de ejecutar las disposiciones administrativas que le correspondan”. (p.11)

## **Proveedores**

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera: “Son abastecedor de insumos o materiales que la empresa necesita para elaborar el producto o servicio que ofrece al cliente”. (p.11)

## **Relaciones**

Mazabel C. (2011) conceptualiza de la siguiente manera: “Es el trato de todo el personal, ya sea con sus subordinados jefes o pares. Lo ideal es crear un ambiente donde el trabajador desarrolle actividades laborales a gusto, al lado de otras personas que comparten el mismo ánimo”. (p.208)

### **III. METODOS Y MATERIALES**

#### **3.1. Hipótesis de investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

El Proceso Administrativo si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

##### **3.1.2. Hipótesis Específica**

La Planeación si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

La Organización si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

La Dirección si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

El Control si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

#### **3.2. Variables de Estudio**

##### **3.2.1. Definición Conceptual**

Variable Independiente: El Proceso Administrativo

Louffat E. (2016) conceptualiza de la siguiente manera:

El proceso administrativo es un elemento convergente e integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control. La administración podría ser conceptualizada como el proceso encargado de administrar los recursos en las diversas áreas administrativas. Es prioritario señalar que los cuatro elementos del proceso administrativo se integran sinérgicamente y de forma constante, De modo que las modificaciones en alguno de ellos afecta, correlacionada e inmediatamente, a los otros. Podría afirmarse que hay una unidad monolítica entre la concepción teórica y la aplicación práctica. (p. xvi)

Variable Dependiente: El Clima Organizacional

Mazabel C. (2011) conceptualiza de la siguiente manera:

El clima organizacional es un conjunto de características que describen una organización en función a la percepción y experiencias vividas de los trabajadores. El clima Organizacional vincula la interacción de las personas, la estructura de la organización y los procesos e influye en el desempeño y conducta de los trabajadores. (p.207)

### **3.2.2 Definición operacional**

Hernández R. (2014) conceptualiza de la siguiente manera: “La definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”. (p.120).

Tabla 1

Operativización de las variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT	
Independiente: PROCESO ADMINISTRATIVO	I.1. PLANEACIÓN	I.1.1. DETECTAR	1 Gerencia aplica el proceso administrativo 2 Gerencia genera planes estratégicos 3 Se aplica eficientemente las normas	
		I.1.2. ESTABLECER	4 Dirige con normas establecidas 5 Establece proyectos innovadores 6 Mejora los planes de la empresa	
	I.2. ORGANIZACIÓN	I.2.1. INTEGRAR	7 Se logra los objetivos organizacionales 8 En los reglamentos internos participa el personal	
		I.2.2. ASIGNAR	9 Aplica adecuadamente el reglamento interno 10 Cumple las funciones establecidas	
	I.3. DIRECCIÓN	I.3.1. ACCIONAR	11 La gerencia dirige la empresa eficazmente 12 La gerencia apoya el esfuerzo del equipo 13 La gerencia delega funciones para objetivo	
		I.3.2. MOTIVAR	14 Existe motivación que incentive a colaboradores 15 La gerencia trabaja con liderazgo	
	I.4. CONTROL	I.4.1. PROGRAMAR	16 Se mantiene en orden los documentos 17 Tarea asignada a la hora de ejecutar tus labores 18 Existen manuales de procedimientos	
		I.4.2. EVALUAR	19 Supervisa las labores en la empresa 20 Asesora en las actividades que vas a realizar	
	Dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL	D.1. CREDIBILIDAD	D.1.1. COMUNICACIÓN	21 Existe una fluida comunicación en la empresa 22 La gerencia escucha sugerencias del personal 23 Remiten informes permanentes a la gerencia 24 La comunicación esencial en la organización 25 La comunicación en la empresa es eficaz
			D.1.2. INTEGRIDAD	26 Se demuestra trabajo en equipo
D.2. RESPETO		D.2.1. SOPORTE	27 Existe trato cordial entre todos	
		D.2.2. CUIDADO	28 La empresa cuida de su personal 29 Te sienten capacitado para ejecutar sus labores	
D.3. JUSTICIA		D.3.1. EQUIDAD	30 La gerencia es equitativa 31 Existe Igualdad de género en la organización 32 Todos gozan de los mismos derechos	
D.4. ORGULLO		D.4.1. EQUIPOS	33 Se promueve las relaciones interpersonales 34 Hay un buen clima entre todos	
		D.4.2. COMPAÑÍA	35 La empresa capacita al personal 36 Se promueve la participación de todos	
D.5. CAMARADERÍA		D.5.1. HOSPITALIDAD	37 Se muestra amabilidad entre todos 38 Se genera clima democrático para el éxito	
		D.5.2. COMUNIDAD	39 Brinda un buen servicio a la comunidad 40 La comunidad tiene una buena percepción	

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Tipo y nivel de Investigación**

#### **3.3.1. Tipo de investigación: Aplicada**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas, a fin de aplicarlas, en el proceso administrativo del clima organizacional de una empresa competitiva.

Según Zorrilla S. (1993), conceptualiza el tipo de investigación aplicada de la siguiente manera:

La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. (p.43).

#### **3.3.2 Nivel de Investigación: Explicativa**

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por sus niveles las características de un estudio explicativo. Es explicativa porque ha permitido establecer las causas o el porqué de la influencia del Proceso Administrativo en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

Hernández R. (2014) conceptualiza de la siguiente manera:

Este tipo de estudio está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

### **3.4. Diseño de la Investigación**

El diseño en la presente tesis es no experimental transversal.

Esta investigación es de tipo no experimental, transversal, porque en la presente investigación no se puede manipular las variables, como el proceso administrativo y el clima organizacional, los datos a reunir se obtendrán de los colaboradores de

la empresa y es transversal porque la recolección de datos se realizara en un solo tiempo.

Hernández R. (2014) conceptualiza de la siguiente manera:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómeno tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

La investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, etc. (p.152)

Hernández R. (2014) conceptualiza de la siguiente manera:

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (p. 154)

### **3.5. Población y Muestra del estudio**

#### **3.5.1. Población**

Para el desarrollo de esta investigación, fue relevante realizar un estudio de la población del Instituto Sise, para poder saber más sobre el proceso administrativo y el clima organizacional de dicha institución y como afecto y beneficio a cada integrante de la misma. Por consiguiente, la población de la presente investigación estará integrada por un grupo de 30 personas, en efecto se dividen en (01) supervisor, (01) técnico, (03) cajeros, (10) profesores, (02) asistentes administrativos, (01) jefatura de finanzas y tesorerías, , (02) auxiliar de tesorería, (01) jefatura de contabilidad, (01) asistente contable principal, (01) asistente contable SUNAT, (01) asistente contable ingresos, (01) asistente contable

planillas, (01) jefatura de RRHH, (01) asistente principal de planilla, (01) asistente de contratos, (01) asistente de bienestar social, (01) asistente de planilla; que vienen laborando durante el periodo de la investigación y quienes estaban ligadas directamente en la problemática de estudio.

En vista de que la población es pequeña se tomará a todos los integrantes de dicha organización, para el estudio.

Hernández R. (2014) conceptualiza de la siguiente manera:

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va ser estudiada y sobre la cual se pretende los resultados. Así, una población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p.174)

Caballero A. (1987) conceptualiza de la siguiente manera: “Llamamos población a la totalidad de seres a investigarse, cuando todos ellos son personas”. (p.122)

### **3.5.2. Muestra**

En vista de que la población es pequeña se tomará a todos los integrantes de dicha organización, para el estudio y esta se denominara muestreo censal.

Por ello la muestra es censal, porque se va a trabajar con toda la población por ser relativamente pequeña.

Hernández R. (2014) conceptualiza de la siguiente manera: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (p.175)

Caballero A. (1987) conceptualiza de la siguiente manera: “La investigación censal es la más representativa porque cubre a todos los elementos del universo a investigarse”. (p. 123)

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.6.1. Técnica: Encuesta**

La técnica que se eligió para recoger datos de la población en dicha organización fue la encuesta, que consiste en recopilar la información de la muestra de estudio, la técnica de la encuesta es cuantitativa.

Dicha encuesta está regida por la matriz de consistencia que nos permitirá depurar los datos falsos o innecesarios proporcionados por algunos encuestados.

La encuesta fue para la presente investigación una de las técnicas de recolección de información para la investigación, debido que técnicamente construida la encuesta, registra con veracidad la problemática existente, pues son los propios actores los que emiten la información que se realiza posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis.

Hernández R. (2014) conceptualiza a la encuesta de la siguiente manera:

La encuesta es una técnica para la investigación cuantitativa. La encuesta es una técnica de recolección de datos e información, que se realiza a través de un conjunto de preguntas escritas que forman parte entre si de un sistema. Las preguntas responden a aquellas variables con las que habíamos operacionalizado las variables. La encuesta debe apuntar a las respuestas que se adecuen a los objetivos planteados en la investigación. (p.217)

Caballero A. (1987) conceptualiza a la encuesta de la siguiente manera: “Es también ampliamente usada y conocida. Se emplea como instrumento el cuestionario, que puede ser aplicado a grandes cantidades de encuestados”. (p.126)

Tabla 2

*Ficha Técnica de recolección de datos*

Nombre del instrumento	Encuesta sobre el proceso administrativo y el clima organizacional.
Autor de la ficha	Mata Soto, Nandy Guilian.
Año de la elaboración	2017.
Dirigido	Colaboradores del Instituto SISE, Sede Ate Vitarte.
Tiempo de aplicación	20 a 30 minutos
Método de recolección	Encuesta.
Periodo de recolección	1 día calendario.
Procedimiento de selección	Toda la población de colaboradores de la organización.
Método de muestreo	Muestra Censal.
Confianza	Alfa de Cron Bach 92.00%
Error muestral	No existe error muestral.

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.6.2. Instrumento de recolección de datos: El Cuestionario**

La investigación utilizó el instrumento llamado cuestionario. Dicho cuestionario cuenta con un membrete donde se identifica el propósito, como también se asegura la confidencialidad y anonimato de los encuestados debido a la información que deban brindar.

El cuestionario se basa en la escala de Likert con preguntas estructuradas y enfocadas a la población motivo de estudio para que contesten con lápiz y papel.

Salkind (1998), en Métodos de Investigación, comenta lo siguiente:

Los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructurales y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo, porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador (p. 149).

No se identifica el motivo de la prueba para que las respuestas de los encuestados no se encasillen. Cada pregunta cuenta con 5 alternativas que medirán el grado de desarrollo de la dimensión que se analizara o el campo donde se orientara las preguntas. Escala de Likert.

El Instrumento para medir el proceso administrativo, está elaborado mediante un cuestionario del proceso administrativo

Tiempo de duración: 30 minutos aproximadamente.

Contenido: Se elaboró un cuestionario de escala ordinal con un total de 20 preguntas, distribuido en cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Siempre (5), casi siempre (4), a veces si, a veces no (3), casi nunca (2) y nunca (1).

El Instrumento para medir clima organizacional, está elaborado mediante un cuestionario de clima organizacional.

Tiempo de duración: 30 minutos aproximadamente.

Contenido: Se elaboró un cuestionario de escala ordinal con un total de 20 preguntas, distribuido en cinco dimensiones: Credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería. La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Siempre (5), casi siempre (4), a veces si, a veces no (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Lo cual se calificará e interpretara con un criterio cuantitativo sumando los puntos obtenidos en cada ítem y en su distribución por perfiles se establecen tres categorías: bueno, regular y malo.

Dichas alternativas cuentan con escalas como:

Grado A: 5 - siempre

Grado B: 4 - casi siempre

Grado C: 3 - alguna vez

Grado D: 2 - rara vez

Grado E: 1 - nunca

Los números sirven para medir el grado de desarrollo de algunas actitudes, competencias, relaciones grupales o funciones que deban desempeñar.

Hernández R. (2014) conceptualiza al cuestionario de la siguiente manera:

El cuestionario es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (p.217).

### **3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento**

Bernal (2006) menciona:

La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios o como afirma Mc Daniel y Gates “Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” es decir el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a la siguiente. (p.214)

Tabla 03

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
92.00%	40

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=92.00\%$  lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 40 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

**3.6.2.2. Validez del Instrumento**

Tabla 04

*Validación de Expertos*

---

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
<hr/>	
Dra. Grisi Bernardo Santiago	Experta Temático
<hr/>	

*Fuente:* Elaboración propia

Bernal (2006) menciona:

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado o como afirman Anastasi y Urbina, la validez “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuan bien lo hace”, la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos. (p. 214).

### **3.6.2.3. Prueba Piloto**

Para el desarrollo de esta investigación, fue relevante realizar la prueba piloto, para poder saber más sobre el proceso administrativo y el clima organizacional del Instituto Sise, Ate vitarte. En la prueba piloto se administró el instrumento a 5 colaboradores de dicha institución, con las características de la muestra objeto del estudio.

Se elaboró un cuestionario de escala ordinal con un total de 40 preguntas, con todas las dimensiones de ambas variables.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Siempre (5), casi siempre (4), a veces si, a veces no (3), casi nunca (2) y nunca (1).

El Instrumento para medir el proceso administrativo y el clima organizacional tuvo un tiempo de duración de 30 minutos aproximadamente.

Lo cual se calificó e interpreto con un criterio cuantitativo sumando los puntos obtenidos en cada ítem y en su distribución por perfiles se establecen tres categorías: bueno, regular y malo.

### **3.7. Métodos de Análisis de Datos**

El análisis de datos se llevó a cabo con los valores que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento elegido para la recolección de datos como es el cuestionario elaborado para la variable independiente y la variable dependiente.

Las cuáles fueron procesadas de la siguiente manera:

Se elaboró una matriz de datos para ambas variables, con la finalidad de agilizar el análisis de la información y garantizar su posterior uso e interpretación.

Para analizar cada una de las variables se utilizó Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS.

El cálculo del coeficiente de correlación de la chi-cuadrada, conjunto de procedimientos estratégicos para medir la variable el proceso administrativo, se obtendrán a partir de las siguientes dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Para medir la variable el clima organizacional, se obtendrán a partir de las siguientes dimensiones: Credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería. Se incorporará en todos los softwares, particularmente en el programa informático Statistical Package for Social Sciences (SPSS), la cual se utilizó en este trabajo de investigación.

El análisis de datos cuantitativos se realizó tomando en cuenta los niveles de medición de la variable y mediante la estadística; que permitió describir y poner de manifiesto las principales características de las variables, tomadas individualmente.

Para ello se hizo uso de las tablas de frecuencias, esquemas usando las frecuencias absolutas, absolutas acumuladas, frecuencias relativas, relativas acumuladas.

**Estadística descriptiva:** porcentajes en tablas para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias.

**Estadística inferencial:** sirve para estimar parámetros y probar hipótesis, y se basa en la distribución maestra.

### **3.8. Propuesta de valor**

A continuación se detalla una lista de mejoras:

Promover acciones orientadas a la construcción de un buen clima organizacional para el mejoramiento permanente de la institución y a la prevención integral de problemas relevantes.

Decidir cuál será la estrategia a implementar para el logro de la institución. Mientras más satisfactoria sea la percepción que los colaboradores tienen del

clima organizacional en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima organizacional, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

Determinar las tareas a realizar y quienes serían los colaboradores que se les delegaran la actividades de lo que se haría, así como la línea a seguir, ya que es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Cabe destacar que se debe fortalecer la comunicación entre todos los integrantes de la organización y estar dispuestos a actuar en forma coordinada, mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Mejorar la práctica del liderazgo, la motivación y la comunicación que ayuden a obtener un buen clima organizacional y al logro de los objetivos. Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados, si el clima organizacional no es adecuado, no se tendrán los resultados deseados, por eso es muy importante que toda persona que tenga personal bajo su cuidado tenga las habilidades necesarias en el manejo de situaciones entre los colaboradores así como una eficiente: comunicación, motivación, disciplina, liderazgo, trabajo en equipo, corresponsabilidad, simpatizar, etc. para lograr ser un gerente eficaz y eficiente.

Controlar y analizar los resultados si son los esperados o si la planeación necesita una modificación para ser más eficiente y eficaz. Se debe verificar si todo ocurre con conformidad con el plan adoptado dentro de la institución con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Se debería señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Informar que control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Mantener la calma, el orden y el entusiasmo, es vital para el clima organizacional. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente de la compañía y se obtendrá un buen clima organizacional.

Desarrollar un clima organizacional favorable lleva tiempo, no obstante, tiene múltiples beneficios: los trabajadores aportan su mejor desempeño a la empresa, se crean sólidos equipos de trabajo y la empresa se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

Contribuir al desarrollo de la solidaridad, la tolerancia, la cooperación, el respeto a los demás, la responsabilidad y el compromiso con su entorno organizacional.

Fomentar la práctica del trabajo y del aprovechamiento del tiempo libre, como derechos que permiten la dignificación de la persona y el mejoramiento de su nivel de vida.

Sensibilizar a los líderes ya sean directivos, gerentes, subgerentes, encargados, supervisores, frente a las necesidades, intereses, problemas y potencialidades de los colaboradores, para que adquieran y desarrollen compromisos y actitudes en relación con el mejoramiento del clima organizacional.

### **3.9 Aspectos deontológicos**

La población de esta investigación fue informada de la aplicación de la encuesta días antes de su ejecución. Como parte de los criterios éticos de la empresa se solicitó la autorización respectiva, la misma que fue aceptada en forma consciente y voluntaria por parte de los trabajadores administrativos a fin de brindar su respuesta en base a su percepción personal.

Este estudio de investigación se realizó de acuerdo a los principios éticos, morales y de responsabilidad; respetando los derechos de autor de otras Tesis e Investigaciones, ensayos y libros; la encuesta se realizó con normalidad en el proceso, la población encuestada colaborando con amabilidad; No se manipularon los resultados de las encuestas, se actuó con ética a pesar de que pudieran salir inválidos los resultados.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Descripción y Análisis Estadístico

**Variable Independiente: Proceso administrativo**

**Dimensión 1: Planeamiento**

Tabla 05

*La gerencia aplica adecuadamente el proceso administrativo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	9	30,0	30,0	30,0
casi nunca	9	30,0	30,0	60,0
a veces si, a veces no	8	26,7	26,7	86,7
casi siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

Interpretación.

El 60% de los encuestados considera que la gerencia nunca o casi nunca aplica adecuadamente el proceso administrativo y el 13,3 % considera que casi siempre.

Tabla 06

*La gerencia genera planes estratégicos de gestión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	5	16,7	16,7	16,7
casi nunca	16	53,3	53,3	70,0
a veces si, a veces no	7	23,3	23,3	93,3
casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

Interpretación

El 70% de los encuestados considera que la gerencia nunca o casi nunca genera planes estratégicos de gestión y el 7% de los entrevistados considera que casi siempre.

Tabla 07

*En la empresa se aplica eficientemente las normas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	20,0	20,0	20,0
casi nunca	9	30,0	30,0	50,0
a veces si, a veces no	12	40,0	40,0	90,0
casi siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que la empresa nunca o casi nunca aplica eficientemente las normas y el 10% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 08

*La gerencia dirige las normas establecidas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	20,0	20,0	20,0
casi nunca	9	30,0	30,0	50,0
a veces si, a veces no	12	40,0	40,0	90,0
casi siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

### Interpretación

El 40% de los encuestados considera que la gerencia a veces si, a veces no, dirige las normas establecidas y el 10% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 09

*La gerencia establece proyectos innovadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	5	16,7	16,7	16,7
casi nunca	17	56,7	56,7	73,3
a veces si, a veces no	7	23,3	23,3	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

Interpretación

El 57% de los encuestados considera que la gerencia casi nunca establece proyectos innovadores y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 10

*La gerencia mejora los planes de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	8	26,7	26,7	26,7
casi nunca	11	36,7	36,7	63,3
a veces si, a veces no	10	33,3	33,3	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

Interpretación

El 37% de los encuestados considera que la gerencia casi nunca mejora los planes de la empresa y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

## Dimensión 2: Organización

Tabla 11

*En la empresa se logra los objetivos organizacionales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	4	13,3	13,3	13,3
casi nunca	15	50,0	50,0	63,3
a veces si, a veces no	10	33,3	33,3	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que casi nunca en la empresa se logra los objetivos organizacionales y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 12

*En la elaboración de los reglamentos internos participa el personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	23,3	23,3	23,3
casi nunca	11	36,7	36,7	60,0
a veces si, a veces no	10	33,3	33,3	93,3
casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

### Interpretación

El 37% de los encuestados considera que en la elaboración de los reglamentos internos, casi nunca participa el personal y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 13

*La gerencia aplica adecuadamente el reglamento interno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	8	26,7	26,7	26,7
casi nunca	13	43,3	43,3	70,0
a veces si, a veces no	8	26,7	26,7	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

Interpretación

El 43% de los encuestados considera que casi nunca la gerencia aplica adecuadamente el reglamento interno y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

**Dimensión 3: Dirección**

Tabla 14

*La empresa cumple las funciones establecidas con los colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	4	13,3	13,3	13,3
casi nunca	17	56,7	56,7	70,0
a veces si, a veces no	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

Interpretación

El 57% de los encuestados considera que la empresa casi nunca cumple con las funciones establecidas con los colaboradores y el 13% de los encuestados considera que nunca.

Tabla 15

*La gerencia dirige la empresa eficazmente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	20,0	20,0	20,0
casi nunca	15	50,0	50,0	70,0
a veces si, a veces no	8	26,7	26,7	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

Interpretación

El 50% de los encuestados considera que la gerencia casi nunca dirige la empresa eficazmente y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 16

*La gerencia apoya el esfuerzo del equipo para lograr objetivos en común*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	10	33,3	33,3	33,3
casi nunca	10	33,3	33,3	66,7
a veces si, a veces no	8	26,7	26,7	93,3
casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

Interpretación

El 64% de los encuestados considera que la gerencia nunca o casi nunca apoya el esfuerzo del equipo para lograr objetivos en común y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 17

*La gerencia delega funciones para el logro de objetivos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	23,3	23,3	23,3
casi nunca	12	40,0	40,0	63,3
a veces si, a veces no	6	20,0	20,0	83,3
casi siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

Interpretación

El 40% de los encuestados considera que la gerencia casi nunca delega funciones para el logro de objetivos y el 17% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 18

*En la empresa existe motivación que incentive a los colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	9	30,0	30,0	30,0
casi nunca	17	56,7	56,7	86,7
a veces si, a veces no	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

Interpretación

El 57% de los encuestados considera que en la empresa casi nunca existe motivación que incentive a los colaboradores de la empresa y el 13% de los encuestados considera que a veces si a veces no.

Tabla 19

*La gerencia trabaja ejerciendo la función de liderazgo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	20,0	20,0	20,0
casi nunca	14	46,7	46,7	66,7
a veces si, a veces no	9	30,0	30,0	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

Interpretación

El 47% de los encuestados considera que la gerencia casi nunca trabaja ejerciendo la función liderazgo y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

**Dimensión 4: Control**

Tabla 20

*En la empresa se mantiene en orden los documentos administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	8	26,7	26,7	26,7
casi nunca	12	40,0	40,0	66,7
a veces si, a veces no	8	26,7	26,7	93,3
casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

Interpretación

El 40% de los encuestados considera que casi nunca en la empresa se mantiene en orden los documentos administrativos y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 21

*Tienes a cargo una tarea asignada a la hora de ejecutar tus labores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	3	10,0	10,0	10,0
casi nunca	12	40,0	40,0	50,0
a veces si, a veces no	10	33,3	33,3	83,3
casi siempre	3	10,0	10,0	93,3
siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

#### Interpretación

El 40% de los encuestados considera que casi nunca los colaboradores tienen a cargo una tarea asignada a la hora de ejecutar sus labores y el 7% de los encuestados considera que siempre.

Tabla 22

*En la empresa existen manuales de procedimientos para colaboradores de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	5	16,7	16,7	16,7
casi nunca	13	43,3	43,3	60,0
a veces si, a veces no	10	33,3	33,3	93,3
casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

#### Interpretación

El 43% de los encuestados considera que en la empresa casi nunca existen manuales de procedimientos para colaboradores de la organización y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 23

*La gerencia supervisa las labores continuamente en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	4	13,3	13,3	13,3
casi nunca	15	50,0	50,0	63,3
a veces si, a veces no	7	23,3	23,3	86,7
casi siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

#### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que la gerencia casi nunca supervisa las labores continuamente en la empresa y el 13% de los entrevistados considera que casi siempre.

Tabla 24

*La empresa te asesora en las actividades que vas a realizar*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	23,3	23,3	23,3
casi nunca	12	40,0	40,0	63,3
a veces si, a veces no	7	23,3	23,3	86,7
casi siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

#### Interpretación

El 40% de los encuestados considera que la empresa casi nunca te asesora en las actividades que vas a realizar y el 13% de los encuestados considera que casi siempre.

## Variable Dependiente: Clima Organizacional

### Dimensión 1: Credibilidad

Tabla 25

*Existe una fluida comunicación en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	10	33,3	33,3	33,3
casi nunca	10	33,3	33,3	66,7
a veces si, a veces no	5	16,7	16,7	83,3
casi siempre	4	13,3	13,3	96,7
siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

#### Interpretación

El 33% de los encuestados considera que nunca existe una fluida comunicación en la empresa y el 3% de los entrevistados considera que siempre.

Tabla 26

*La gerencia escucha sugerencias del personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	8	26,7	26,7	26,7
casi nunca	13	43,3	43,3	70,0
a veces si, a veces no	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

#### Interpretación

El 43% de los encuestados considera que la gerencia casi nunca escucha sugerencias del personal y el 27% de los encuestados considera que a veces si a veces no.

Tabla 27

*Los colaboradores remiten informes permanentes a la gerencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	3	10,0	10,0	10,0
casi nunca	10	33,3	33,3	43,3
a veces si, a veces no	16	53,3	53,3	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

### Interpretación

El 53% de los encuestados considera que los colaboradores a veces si, a veces no, remiten informes a la gerencia y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 28

*La comunicación interna cumple una función esencial en la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	23,3	23,3	23,3
casi nunca	14	46,7	46,7	70,0
a veces si, a veces no	7	23,3	23,3	93,3
casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

### Interpretación

El 47% de los encuestados considera que la comunicación interna casi nunca cumple una función esencial en la organización y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 29

*La comunicación en la empresa es eficaz*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	13	43,3	43,3	43,3
casi nunca	10	33,3	33,3	76,7
a veces si, a veces no	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

Interpretación

El 43% de los encuestados considera que la comunicación nunca es eficaz y el 23% de los encuestados considera que a veces si a veces no.

Tabla 30

*Se demuestra trabajo en equipo dentro de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	4	13,3	13,3	13,3
casi nunca	17	56,7	56,7	70,0
a veces si, a veces no	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

Interpretación

El 57% de los encuestados considera que casi nunca se demuestra el trabajo en equipo dentro de la organización y el 13% de los encuestados considera que nunca.

## Dimensión 2: Respeto

Tabla 31

*Existe trato cordial entre todos los integrantes de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	5	16,7	16,7	16,7
casi nunca	15	50,0	50,0	66,7
a veces si, a veces no	9	30,0	30,0	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que casi nunca existe trato cordial entre sus integrantes de la organización y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 32

*La empresa donde laboras cuida de su personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	20,0	20,0	20,0
casi nunca	17	56,7	56,7	76,7
a veces si, a veces no	5	16,7	16,7	93,3
casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

### Interpretación

El 57% de los encuestados considera que casi nunca la empresa donde laboras cuida a su personal y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 33

*Los colaboradores se sienten capacitados para ejecutar sus labores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	20,0	20,0	20,0
casi nunca	15	50,0	50,0	70,0
a veces si, a veces no	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

#### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que los colaboradores casi nunca se sienten capacitados para ejecutar sus labores y el 20% de los encuestados considera que nunca.

### Dimensión 3: Justicia

Tabla 34

*La gerencia es equitativa con sus colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	4	13,3	13,3	13,3
casi nunca	15	50,0	50,0	63,3
a veces si, a veces no	10	33,3	33,3	96,7
casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

#### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que casi nunca la gerencia es equitativa con sus colaboradores y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 35

*Existe igualdad de género en la organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	11	36,7	36,7	56,7
	A veces si, a veces no	12	40,0	40,0	96,7
	Casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

Interpretación

El 40% de los encuestados considera que a veces si a veces no existe igualdad de género en la organización y el 3% de los encuestados considera casi siempre.

Tabla 36

*En la empresa todos gozan de los mismos derechos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	15	50,0	50,0	70,0
	A veces si, a veces no	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

Interpretación

El 50% de los encuestados considera que los colaboradores casi nunca gozan de los mismos derechos y el 20% de los encuestados considera que nunca.

## Dimensión 4: Orgullo

Tabla 37

*Dentro de la organización se promueve las relaciones interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	33,3	33,3	33,3
	Casi nunca	15	50,0	50,0	83,3
	A veces si, a veces no	3	10,0	10,0	93,3
	Casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que dentro de la organización casi nunca se promueve las relaciones interpersonales y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 38

*Se genera un buen clima entre todos los colaboradores de la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	16,7	16,7	16,7
	Casi nunca	13	43,3	43,3	60,0
	A veces si, a veces no	10	33,3	33,3	93,3
	Casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

### Interpretación

El 43% de los encuestados considera que casi nunca se genera un buen clima entre los colaboradores de la empresa y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 39

*La empresa capacita constantemente al personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	26,7	26,7	26,7
	Casi nunca	14	46,7	46,7	73,3
	A veces si, a veces no	7	23,3	23,3	96,7
	Casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente. Propia*

Interpretación

El 47% de los encuestados considera que la empresa capacita constantemente al personal y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 40

*En la organización se promueve la participación de los colaboradores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	23,3	23,3	23,3
	Casi nunca	14	46,7	46,7	70,0
	A veces si, a veces no	7	23,3	23,3	93,3
	Casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente. Propia*

Interpretación

El 47% de los encuestados considera que casi nunca la organización promueve la participación de los colaboradores y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

## Dimensión 5: Camaradería

Tabla 41

*Se muestra amabilidad con el equipo de colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	23,3	23,3	23,3
Casi nunca	11	36,7	36,7	60,0
A veces si, a veces no	10	33,3	33,3	93,3
Casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente. Propia*

### Interpretación

El 37% de los encuestados considera que casi nunca la organización se muestra con amabilidad en el equipo de colaboradores y el 7% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 42

*La empresa genera clima democrático para el éxito*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	23,3	23,3	23,3
Casi nunca	16	53,3	53,3	76,7
A veces si, a veces no	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*

### Interpretación

El 53% de los encuestados considera que la empresa casi nunca genera clima democrático para el éxito y el 23% de los encuestados considera que nunca.

Tabla 43

*La empresa brinda un buen servicio a la comunidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	26,7	26,7	26,7
	Casi nunca	12	40,0	40,0	66,7
	A veces, a veces no	9	30,0	30,0	96,7
	Casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

#### Interpretación

El 40% de los encuestados considera que casi nunca la empresa brinda un buen servicio a la comunidad y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

Tabla 44

*La comunidad tiene una buena percepción sobre la organización donde labora*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	23,3	23,3	23,3
	Casi nunca	19	63,3	63,3	86,7
	A veces si, a veces no	3	10,0	10,0	96,7
	Casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Propia

#### Interpretación

El 63% de los encuestados considera que casi nunca la comunidad tiene una buena percepción sobre la organización donde labora y el 3% de los encuestados considera que casi siempre.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

En esta investigación se ha utilizado la prueba de Chi-Cuadrado para variables ordinales. En este caso se ha planteado hipótesis de trabajo

### Hipótesis General

El proceso administrativo influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Hipótesis de trabajo

Ho: El proceso administrativo no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

H1: El proceso administrativo si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Tabla 45

#### *Estadísticos de Prueba Hipótesis General*

	El Proceso Administrativo	Clima Organizacional
Chi-cuadrado	10,800 <sup>a</sup>	13,067 <sup>a</sup>
gl	16	16
Sig. asintótica	,822	,668

*Fuente:* Propia

a. 17 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,8.

### Interpretación

Como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación se rechaza a la hipótesis nula Ho: El proceso administrativo no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017; y se acepta la hipótesis alterna H1: El proceso administrativo si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, quedando demostrada la hipótesis general.

## Hipótesis Específica 1

La planeación influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Hipótesis de trabajo

Ho: La planeación no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

H1: La planeación si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Tabla 46

### *Estadísticos de Prueba Hipótesis Específica 1*

	Planeamiento	Clima Organizacional
Chi-cuadrado	16,000 <sup>a</sup>	13,067 <sup>b</sup>
gl	9	16
Sig. asintótica	,067	,668

*Fuente:* Propia

a. 10 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,0.

b. 17 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,8.

### Interpretación

Como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación se rechaza a la hipótesis nula Ho: La planeación no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017; y se acepta la hipótesis alterna H1: La planeación si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, quedando demostrada la hipótesis específica 1.

## Hipótesis Específica 2

La organización influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Hipótesis de trabajo

Ho: La organización no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

H1: La organización si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Tabla 47

*Estadísticos de Prueba Hipótesis Específica 2*

	Organización	Clima Organizacional
Chi-cuadrado	15,867 <sup>a</sup>	13,067 <sup>b</sup>
gl	7	16
Sig. asintótica	,026	,668

*Fuente:* Propia

a. 8 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

b. 17 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,8.

### Interpretación

Como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación se rechaza a la hipótesis nula Ho: La organización no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017; y se acepta la hipótesis alterna H1: La organización si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, quedando demostrada la hipótesis específica 2.

### Hipótesis Secundaria 3

La Dirección influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Hipótesis de trabajo

Ho: La dirección no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

H1: La dirección si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Tabla 48

#### *Estadísticos de Prueba Hipótesis Secundaria 3*

	Dirección	Clima Organizacional
Chi-cuadrado	8,267 <sup>a</sup>	13,067 <sup>b</sup>
gl	6	16
Sig. asintótica	,219	,668

*Fuente:* Propia

a. 7 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 4,3.

b. 17 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,8.

#### Interpretación

Como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación se rechaza a la hipótesis nula Ho: La dirección no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017; y se acepta la hipótesis alterna H1: La dirección si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, quedando demostrada la hipótesis específica 3.

## Hipótesis Secundaria 4

El control influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Hipótesis de trabajo

Ho: El control no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

H1: El control si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017

Tabla 49

*Estadísticos de Prueba Hipótesis Secundaria 4*

	Control	Clima Organizacional
Chi-cuadrado	9,333 <sup>a</sup>	13,067 <sup>b</sup>
gl	9	16
Sig. asintótica	,407	,668

*Fuente:* Propia

a. 10 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,0.

b. 17 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,8.

### Interpretación

Como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación se rechaza a la hipótesis nula Ho: El control no influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017; y se acepta la hipótesis alterna H1: El control si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, quedando demostrada la hipótesis específica 4.

## V. DISCUSIÓN

La actual investigación tiene como propósito presentar la relación de causa-efecto del proceso administrativo sobre el clima organizacional en el personal operativo que laboran en el instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima, también se pretende analizar el proceso administrativo; y los efectos que presenta en el clima organizacional. De acuerdo con el estudio se ha comprobado, en el instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima, existe un proceso administrativo que no es aplicado correctamente, cada una de sus etapas presenta algunas deficiencias y esto provoca que se presente efectos negativos en el clima organizacional. Para ello se compara los resultados obtenidos de esta investigación con las conclusiones de los antecedentes y teorías referenciados en el Capítulo II. A continuación se discute los principales hallazgos.

1.- Esta investigación coincide con los hallazgos de Hernández V., Rojas M. (2011). *“Propuesta de creación de un instrumento de medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica”*. Universidad ICESI. Colombia. Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica, concluye que el recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el know how organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones de clima organizacional al interior de las Empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones como cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.,

En cuanto a esta investigación, se destaca que el clima organizacional lo hacen todos los miembros de la empresa, pero quienes tienen la responsabilidad de transformar un clima organizacional negativo a positivo es el proceso administrativo, que integran los líderes ya sean directivos, gerentes, subgerentes, encargados, supervisores, pues es en la toma de decisiones y la forma de planear, organizar, dirigir, controlar, tratar, respetar, valorar, motivar etc., que hace que los empleados se sientan integrados, valorados e importantes en el

equipo de trabajo, esto provoca un clima organizacional positivo e influye de manera importante en el logro de los objetivos de la organización.

2.- Por otro lado, esta investigación dio resultados parecidos a los hallazgos de Cáceres M. (2008). *“Diseño y desarrollo de los Procesos Administrativos para una empresa de fabricación de pinturas”*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Al conferírsele el título de ingeniero industrial. Concluye que con la implementación de los procesos administrativos se mejoraría el control de toda la operación, siendo posible la medición y evaluación del desempeño en cada área de la organización. La creación de manuales en cada proceso implementado ayuda a desarrollar de forma efectiva los procesos administrativos, teniendo como meta aumentar la eficiencia de las operaciones logrando los objetivos generales de la empresa. Con la implementación de los procesos, con el fin de organizar la Planeación, Organización, Dirección y Control, se dieron pasos sólidos en la creación de pasos y formatos que ayuden a integrar y conjugar para mejorar el desenvolvimiento de las actividades organizacionales que establezcan condiciones de funcionamiento corporativo y empresarial dentro de la empresa. El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización. Pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten. Al incorporar los modelos establecidos en cada proceso administrativo el líder de la organización ya podrá tener información de la organización, las condiciones de su entorno, para poder llegar alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos.

En cuanto a esta investigación coinciden en que el proceso administrativo, en la planeación se define los objetivos y se decide cual será la estrategia a implementar para el logro del mismo. En la organización se determinan las tareas a realizar y quienes serán los colaboradores que se les delegaran la actividades de lo que se hará así como la línea a seguir. En la dirección intervienen el liderazgo, la motivación y la comunicación que ayuden al logro de los objetivos. En el control se analizan los resultados si son los esperados o si la planeación necesita una modificación para ser más eficiente y eficaz.

3.- Esta investigación dio resultados parecidos a los hallazgos de Panta L. (2015). *“Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo “Talentos” de la ciudad de Chiclayo”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas. Concluye que un adecuado clima organizacional lleva de la mano el desempeño laboral. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. El tipo de Clima Organizacional existente entre la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el perjudicado. En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

En cuanto a esta investigación coinciden en que fueron muchos los factores que inciden para que el clima organizacional se torne negativo. En palabras de los afectados, cuando el clima en la empresa se vuelve "pesado", el dirigirse a su centro de labor se convierte en una tortura, en un suplicio, en un sufrimiento y no dudan en expresarlo a las personas de sus círculos más cercanos. Sin embargo, lo que el trabajador trató de decir es que no siente que existen las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores en forma "normal" o sin sentirse presionados; pues debido a ello se pudo observar ausentismo, aparición de conflictos, malas maniobras en su servicio, operaciones indebidas, distracciones en el uso de las herramientas, pérdidas o desperdicios de materiales en el área. La causa más frecuente de un clima organizacional negativo fue el mal uso de los procesos administrativos.

4.- Esta investigación dio resultados parecidos a los hallazgos de López D. (2013). *“Análisis del Proceso Administrativo y su incidencia en la Operatividad de la Empresa MERCREDI S.A, ubicada en el Cantón el Triunfo, Provincia del Guayas”*. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador. Tesis para la obtención del título de ingeniera en contaduría pública y auditoría. Concluye que en MERCREDI S.A el proceso administrativo es deficiente, pues, la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no se realiza adecuadamente, por tal razón los empleados tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la empresa, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción del cliente. Al no existir misión, visión, planes, objetivos y estrategias empresariales, retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues, no se tiene claro cuál es el horizonte que MERCREDI S.A debe seguir para prosperar, además, ocasiona que los empleados no tengan conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar.

En cuanto a esta investigación coinciden en que la ausencia de capacidades gerenciales y el desconocimiento de los procesos administrativos inherentes al clima organizacional, potenciaron un entorno negativo que puede llegar a ser el inicio de una coyuntura insostenible, altamente "contagiosa" en el tiempo que perjudique el clima organizacional, perjudique el logro de la eficiencia y eficacia en el trabajador. En la empresa no existió planeación, no existió una organización en sí, no hay un sistema de control sobre los procesos administrativos de la empresa, en otras palabras la empresa laboró de manera tradicional, no existió reglamento interno, no hubo un manual de funciones que indique en sí el trabajo que debe ejercer cada colaborador, no desarrollan las funciones como debe ser, de los cuales todas las decisiones quedaron en el aire sin estar enmarcada por escrito ya que esta define como tal lo que es la empresa en sí.

## VI. CONCLUSIONES

El proceso administrativo si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barllet y KMO se rechaza a la hipótesis nula; quedando demostrada la hipótesis general.

La planeación si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barllet y KMO se rechaza a la hipótesis nula; quedando demostrada la hipótesis específica 1.

La organización si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barllet y KMO se rechaza a la hipótesis nula; quedando demostrada la hipótesis específica 2.

La dirección si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barllet y KMO se rechaza a la hipótesis nula; quedando demostrada la hipótesis específica 3.

El control si influye en el clima organizacional del instituto SISE, Ate-Vitarte, Lima-2017, como la chi-cuadrada calculado pertenece a la región de aceptación que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barllet y KMO se rechaza a la hipótesis nula; quedando demostrada la hipótesis específica 4.

## VII. RECOMENDACIONES

1.- El clima organizacional lo hacen todos los miembros de la empresa, pero quienes tienen la responsabilidad de transformar un clima organizacional negativo a positivo es el proceso administrativo, que integran los líderes ya sean directivos, gerentes, subgerentes, encargados, supervisores, pues es en la toma de decisiones y la forma de planear, organizar, dirigir, controlar, tratar, respetar, valorar, motivar etc., que hace que los empleados se sientan integrados, valorados e importantes en el equipo de trabajo, esto provoca un clima organizacional positivo e influye de manera importante en el logro de los objetivos de la organización.

2.- En la Planeación se debe decidir cuál será la estrategia a implementar para el logro del mismo. Mientras más satisfactoria sea la percepción que los colaboradores tienen del clima organizacional en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima organizacional, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

3.- En la Organización se debe determinar las tareas a realizar y quienes serían los colaboradores que se les delegaran las actividades de lo que se haría, así como la línea a seguir, ya que es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Cabe destacar que se debe fortalecer la comunicación entre todos los integrantes de la organización y estar dispuestos a actuar en forma coordinada, mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

4.- Se recomienda que en la dirección, se deberían poner en práctica el liderazgo, la motivación y la comunicación que ayuden a obtener un buen clima organizacional y al logro de los objetivos. En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados, si el clima organizacional no es adecuado, no se tendrán los resultados deseados, por eso es muy importante que toda persona que tenga personal bajo su cuidado tenga las habilidades necesarias en el manejo de situaciones entre los colaboradores así como una

eficiente: comunicación, motivación, disciplina, liderazgo, trabajo en equipo, corresponsabilidad, simpatizar, etc. para lograr ser un gerente eficaz y eficiente.

5.- Se recomienda en control, analizar los resultados si son los esperados o si la planeación necesita una modificación para ser más eficiente y eficaz. Se debe verificar si todo ocurre con conformidad con el plan adoptado dentro del Instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017 con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Se debería señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Informar que control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Los gerentes del Instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017 deben darse tiempo para poder escuchar a sus colaboradores, con esto se logrará no sólo obtener ideas para mejorar el clima organizacional en las distintas áreas, sino que también se podrá reconocer los problemas, las personas que restan valor a la organización y todos aquellos elementos que frenan el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.

Cuando las cosas se ponen difíciles en la empresa, se debe mantener la calma, el orden y el entusiasmo, es vital para el clima organizacional. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente de la compañía y se obtendrá un buen clima organizacional.

Cambios simples pueden hacer una gran diferencia, colaboradores satisfechos son colaboradores productivos. Desarrollar un clima organizacional favorable lleva tiempo, no obstante, tiene múltiples beneficios: los trabajadores aportan su mejor desempeño a la empresa, se crean sólidos equipos de trabajo y la empresa se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales.*

Colombia: Editorial: Prentice Hall

Caballero, A. (1987). *Metodología de la Investigación Científica.*

Perú: Editorial: Técnico Científica S.A.

Cáceres M. (2008). *“Diseño y desarrollo de los Procesos Administrativos para una empresa de fabricación de pinturas.* Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Al conferírsele el título de ingeniero industrial

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones.* México: Editorial: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración.*

México: Editorial: Mc Graw Hill.

Falcón F. (2015). *“Clima Organizacional del departamento de enfermería del servicio de emergencia de un hospital nacional de Lima”.* Universidad Privada Norbert Wiener. Perú. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

Hernández, Rojas (2011). *“Propuesta de creación de un instrumento de medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica”.* Universidad ICESI. Colombia. Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación.*

México: Editorial Edamsa

López D. (2013). *“Análisis del Proceso Administrativo y su incidencia en la Operatividad de la Empresa MERCREDI S.A, ubicada en el Cantón el Triunfo, Provincia del Guayas”*. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador. Tesis para la obtención del título de ingeniera en contaduría pública y auditoría.

Louffat, E. (2016). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Perú: Editorial: Copyright D.R. Cengage.

Llaguento L. (2014). *“Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca”*. Universidad Privada del Norte. Perú. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Mazabel, C. (2011). *“Indicadores de Gestión en Recursos Humanos y su Impacto Económico en la Organización. De lo cualitativo a lo cuantitativo”*. Perú: Asociación Grafica Educativa.

Modelo Great place to work (2002) desde:  
[www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo](http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo)

Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Editorial: PPH

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Editorial: Copyright. MCMXCV

Tisnado J. (2013). *“Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL n° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción”*. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración.

Osorio I. (2014). *“El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango”*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Previo a conferirle en el grado académico de Licenciada el título de Administradora de Empresas.

Panta L. (2015). *“Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo “Talentos” de la ciudad de Chiclayo”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas

Quispe E. (2015). *“Clima Organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas”*. Universidad nacional José María Arguedas. Perú. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

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”*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera de empresas.

Zorrilla, S. (1993). *Guía para elaborar la tesis*.

México: Editorial: McGrauHill

# ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de consistencia

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TEMA: El Proceso Administrativo y su Influencia en el Clima Organizacional del Instituto Sise, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017

Nandy Guilian Mata Soto  
AUTOR

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																																	
<p><b>Problema general:</b> ¿Cómo influye el Proceso Administrativo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Sise, Ate Vitarte. Lima. Perú-2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> <b>A.</b> ¿Cómo influye la planeación en el clima organizacional del Instituto Sise, Ate Vitarte. Lima. Peru-2017?</p> <p><b>B.</b> ¿Cómo influye la organización en el clima organizacional del Instituto Sise, Ate Vitarte. Lima. Peru-2017?</p> <p><b>C.</b> ¿Cómo influye la dirección en el clima organizacional del Instituto Sise, Ate Vitarte. Lima. Peru-2017?</p> <p><b>D.</b> ¿Cómo influye el control en el clima organizacional del Instituto Sise, Ate Vitarte. Lima. Peru-2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar cómo influye el proceso administrativo en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> <b>A.</b> Determinar cómo influye la Planeación en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017.</p> <p><b>B.</b> Determinar cómo influye la Organización en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017.</p> <p><b>C.</b> Determinar cómo influye la Dirección en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017.</p> <p><b>D.</b> Determinar cómo influye el Control en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú – 2017.</p>	<p><b>Hipótesis principal:</b> El Proceso Administrativo si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017</p> <p><b>Hipótesis Secundarias:</b> <b>H1.</b> La Planeación si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017</p> <p><b>H2.</b> La Organización si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017</p> <p><b>H3.</b> La Dirección si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017</p> <p><b>H4.</b> El Control si influye en el Clima Organizacional del instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú - 2017</p>	<p><b>V. INDEPENDIENTE: (X): El proceso administrativo</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">I. Planeación</td> <td>Detectar</td> <td>1,2,3</td> </tr> <tr> <td>Establecer</td> <td>4,5,6</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">II. Organización</td> <td>Integrar</td> <td>7,8</td> </tr> <tr> <td>Asignar</td> <td>9,10</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">III. Dirección</td> <td>Accionar</td> <td>11, 12,13</td> </tr> <tr> <td>Motivar</td> <td>14, 15</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">IV. Control</td> <td>Programar</td> <td>16, 17,18</td> </tr> <tr> <td>Evaluar</td> <td>19, 20</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>V. DEPENDIENTE: (Y) El clima organizacional</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">I. Credibilidad</td> <td>Comunicación</td> <td>21, 22, 23,24,25</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">II. Respeto</td> <td>Soporte</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Cuidado</td> <td>28, 29</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">III. Justicia</td> <td>Equidad</td> <td>30, 31, 32</td> </tr> <tr> <td>Equipos</td> <td>33, 34</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">IV. Orgullo</td> <td>Compañía</td> <td>35, 36</td> </tr> <tr> <td>Hospitalidad</td> <td>37, 38</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">V. Camaradería</td> <td>Comunidad</td> <td>39, 40</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	I. Planeación	Detectar	1,2,3	Establecer	4,5,6	II. Organización	Integrar	7,8	Asignar	9,10	III. Dirección	Accionar	11, 12,13	Motivar	14, 15	IV. Control	Programar	16, 17,18	Evaluar	19, 20	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	I. Credibilidad	Comunicación	21, 22, 23,24,25	Integridad	26	II. Respeto	Soporte	27	Cuidado	28, 29	III. Justicia	Equidad	30, 31, 32	Equipos	33, 34	IV. Orgullo	Compañía	35, 36	Hospitalidad	37, 38	V. Camaradería	Comunidad	39, 40
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																																																		
I. Planeación	Detectar	1,2,3																																																		
	Establecer	4,5,6																																																		
II. Organización	Integrar	7,8																																																		
	Asignar	9,10																																																		
III. Dirección	Accionar	11, 12,13																																																		
	Motivar	14, 15																																																		
IV. Control	Programar	16, 17,18																																																		
	Evaluar	19, 20																																																		
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																																																		
I. Credibilidad	Comunicación	21, 22, 23,24,25																																																		
	Integridad	26																																																		
II. Respeto	Soporte	27																																																		
	Cuidado	28, 29																																																		
III. Justicia	Equidad	30, 31, 32																																																		
	Equipos	33, 34																																																		
IV. Orgullo	Compañía	35, 36																																																		
	Hospitalidad	37, 38																																																		
V. Camaradería	Comunidad	39, 40																																																		

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA	PROPUESTA DE BASES TEÓRICAS
<p><b>MÉTODO:</b></p> <p>1) El método de esta investigación es cuantitativa, ya que se asume que se expresan numéricamente.</p> <p>2) Esta investigación es cuantitativa porque a través de mediciones numéricas se busca cuantificar, reportar, medir que sucede, nos proporciona información específica de una realidad de la empresa que podemos explicar y predecir.</p> <p>3) Hernández (2014) indicó: “En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas según contexto en particular”. (p. 128)</p> <p><b>DISEÑO:</b></p> <p>1) El diseño en la presente tesis es no experimental transversal.</p> <p>2) Esta investigación es de tipo no experimental, transversal, porque en la presente investigación no se puede manipular las variables, como el proceso administrativo y el clima organizacional, los datos a reunir se obtendrán de los colaboradores de la empresa y es transversal porque la recolección de datos se realizara en un solo tiempo.</p> <p>3) Hernández (2014) indicó: Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómeno tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (p. 152)</p>	<p>Para el desarrollo de esta investigación, se necesitara realizar un estudio del proceso administrativo y del clima organizacional de dicha institución y cómo afectaría y beneficiaría a cada integrante de la misma. Por consiguiente, la población de la presente investigación estará integrada por un grupo de 30 personas, quienes estarán ligadas directamente en la problemática de estudio.</p> <p>En vista de que la población es pequeña se tomará todos los integrantes del área administrativa de dicha organización, para el estudio y esta se denomina muestreo censal.</p> <p>Hernández (2014) indicó: Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va ser estudiada y sobre la cual se pretende los resultados. Así, una población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p.174)</p>	<p>La técnica que se elegirá para recoger datos de la población en dicha organización será la encuesta.</p> <p>Hernández (2014) indicó: La encuesta es una técnica para la investigación cuantitativa. La encuesta es una técnica de recolección de datos e información, que se realiza a través de un conjunto de preguntas escritas que forman parte entre si de un sistema. Las preguntas responden a aquellas variables con las que habíamos operacionalizado las variables. (p. 217).</p> <p>El instrumento correspondiente a la técnica elegida será el cuestionario.</p> <p>Hernández (2014) indicó: El cuestionario es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (p. 217).</p>	<p>Luego de aplicar las encuestas, serán recogidas de forma manual y serán trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesara la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se obtendrán las tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentadas y analizados.</p> <p>Se utilizará la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consistirá en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrastará la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que existen las variables “El Proceso Administrativo” y “El clima Organizacional”</p>	<p>SUB CAP I: I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planteamiento del problema</li> <li>2. Formulación del problema</li> <li>3. Justificación y aportes del estudio</li> <li>4. Objetivos de la investigación</li> </ol> <p>SUB CAP` . II: MARCO TEÓRICO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Antecedentes</li> <li>6. Bases teóricas de la variable independiente</li> <li>7. Bases teóricas de la variable dependiente</li> <li>8. Definiciones de Términos Básicos</li> </ol> <p>SUB CAP. III: METODOS Y MATERIALES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Hipótesis de investigación</li> <li>10. Variables</li> <li>11. Operativización de las Variables.</li> <li>12. Diseño de la Investigación.</li> <li>13. Población, Muestra</li> <li>14. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.</li> <li>15. Instrumentos de recolección de datos</li> <li>16. Confiabilidad del instrumento</li> <li>17. Validez del instrumento</li> <li>18. Métodos de análisis de datos</li> </ol> <p>SUB CAP. IV: RESULTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Descripción y análisis estadístico</li> <li>20. Contrastación de hipótesis</li> </ol> <p>SUB CAP. V: DISCUSIÓN</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

Tabla 6

Matriz de operacionalización

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO O CATEGORIAS
I. PROCESO ADMINISTRATIVO	D.1. PLANEACIÓN	I.1.1. DETECTAR	1,2,3	LIKERT  5.- Siempre 5 4.- Casi siempre 4 3.- A veces Si, a veces No 3 2.- Casi Nunca 2 1.- Nunca 1	Buena (74 – 100) Regular (47 - 73) Mala (20 -46)
		I.1.2. ESTABLECER	4,5,6		
	D.2. ORGANIZACIÓN	I.2.1. INTEGRAR	7,8		
		I.2.2. ASIGNAR	9,10,		
	D.3. DIRECCIÓN	I.3.1. ACCIONAR	11,12,13		
		I.3.2. MOTIVAR	14,15		
	D.4 CONTROL	I.4.1. PROGRAMAR	16,17,18,		
		I.4.2. EVALUAR	19,20		
II. CLIMA ORGANIZACIONAL	D.1. CREDIBILIDAD	I.1.1. COMUNICACIÓN	21,22,23,24,25	LIKERT  5.- Siempre 5 4.- Casi siempre 4 3.- A veces Si, a veces No 3 2.- Casi Nunca 2 1.- Nunca 1	Bueno (74 – 100) Regular (47 - 73) Malo (20 -46)
		I.1.2. INTEGRIDAD	26		
	D.2. RESPETO	I.2.1. SOPORTE	27		
		I.2.2. CUIDADO	28, 29		
	D.3. JUSTICIA	I.3.1. EQUIDAD	30, 31, 32		
	D.4. ORGULLO	I.4.1.EQUIPOS	33, 34		
		I.4.2. COMPAÑÍA	35, 36		
	D.5. CAMARADERÍA	I.5.1. HOSPITALIDAD	37, 38		
		I.5.2.COMUNIDAD	39, 40		

Fuente: Elaboración propia



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

ENCUESTA SOBRE: “EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO SISE, ATE VITARTE. LIMA. PERÚ – 2017”

Presentación e instrucciones:

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo recopilar información del proceso administrativo y del clima organizacional dentro de la Institución que usted labora, Instituto SISE, Ate Vitarte. Lima. Perú; los resultados de esta investigación serán en beneficio de ustedes y de la empresa.

Recomendaciones:

Lea las preguntas detenidamente y marque con una equis (x) en un casillero por cada pregunta.

El presente cuestionario es anónimo.

Cada número equivale a:

- 5 = Siempre
- 4 = Casi Siempre
- 3 = A Veces sí, a Veces no
- 2 = Casi Nunca
- 1 = Nunca

Tabla 7

*Instrumento*

**I. PROCESO ADMINISTRATIVO**

**I.1. PLANEACION**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**I.1.1. DETECTAR**

<b>1</b>	¿La gerencia aplica adecuadamente el proceso administrativo?					
<b>2</b>	¿La gerencia genera planes estratégicos de gestión?					
<b>3</b>	¿En la empresa se aplica eficientemente las normas?					

**I.1.2. ESTABLECER**

<b>4</b>	¿La gerencia dirige con normas establecidas?					
<b>5</b>	¿La gerencia establece proyectos innovadores?					
<b>6</b>	¿La gerencia mejora los planes de la empresa?					

**I.2.**

**ORGANIZACIÓN**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**I.2.1. INTEGRAR**

<b>7</b>	¿En la empresa se logra los objetivos organizacionales?					
<b>8</b>	¿En la elaboración de los reglamentos internos participa el personal?					

**I.2.2. ASIGNAR**

9	¿La gerencia aplica adecuadamente el reglamento interno?					
10	¿La empresa cumple las funciones establecidas con los colaboradores?					

**I.3. DIRECCION**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**I.3.1. ACCIONAR**

11	¿La gerencia dirige la empresa eficazmente?					
12	¿La gerencia apoya el esfuerzo del equipo para lograr objetivos en común?					
13	¿La gerencia delega funciones para el logro de objetivos?					

**I.3.2. MOTIVAR**

14	¿En la empresa existe motivación que incentive a los colaboradores?					
15	¿La gerencia trabaja ejerciendo la función de liderazgo?					

**I.4. CONTROL**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**I.4.1. PROGRAMAR**

16	¿En la empresa se mantiene en orden los documentos administrativos?					
17	¿Tienes a cargo una tarea asignada a la hora de ejecutar tus labores?					
18	¿En la empresa existen manuales de procedimientos para colaboradores de la organización?					

**I.4.2. EVALUAR**

19	¿La gerencia supervisa las labores continuamente en la empresa?					
20	¿La empresa te asesora en las actividades que vas a realizar?					

**II. CLIMA ORGANIZACIONAL****II.1. CREDIBILIDAD**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**II.1.1. COMUNICACIÓN**

21	¿Existe una fluida comunicación en la empresa?					
22	¿La gerencia escucha sugerencias del personal?					
23	¿Los colaboradores remiten informes permanentes a la gerencia?					
24	¿La comunicación interna cumple una función esencial en la organización?					
25	¿La comunicación en la empresa es eficaz?					

**II.1.2. INTEGRIDAD**

26	¿Se demuestra trabajo en equipo dentro de la organización?					
----	--	--	--	--	--	--

**II.2. RESPETO**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**II.2.1. SOPORTE**

27	¿Existe trato cordial entre todos los integrantes de la organización?					
----	---	--	--	--	--	--

**II.2.2. CUIDADO**

28	¿La empresa donde laboras cuida de su personal?					
29	¿Los colaboradores se sienten capacitados para ejecutar sus labores?					

**II.3. JUSTICIA**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**II.3.1. EQUIDAD**

30	¿La gerencia es equitativa con sus colaboradores?					
31	¿Existe Igualdad de género en la organización?					
32	¿En la empresa todos gozan de los mismos derechos?					

**II.4. ORGULLO**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**II.4.1. EQUIPOS**

33	¿Dentro de la organización se promueve las relaciones interpersonales?					
34	¿Se genera un buen clima entre todos los colaboradores de la empresa?					

**II.4.2. COMPAÑÍA**

35	¿La empresa capacita constantemente al personal?					
36	¿En la organización se promueve la participación de los colaboradores?					

**II.5. CAMARADERIA**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**II.5.1. HOSPITALIDAD**

37	¿Se muestra amabilidad con el equipo de colaboradores?					
38	¿La empresa genera clima democrático para el éxito?					

**II.5.2. COMUNIDAD**

39	¿La empresa brinda un buen servicio a la comunidad?					
40	¿La comunidad tiene una buena percepción sobre la organización donde laboras?					

**¡MUCHAS  
GRACIAS!**

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo 4: Validación de Instrumentos

ANEXO 4:								
VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESO ADMINISTRATIVO								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: PLANEACION</b>								
1	¿La gerencia aplica adecuadamente el proceso administrativo?	✓		✓		✓		
2	¿La gerencia genera planes estratégicos de gestión?	✓		✓		✓		
3	¿En la empresa se aplica eficientemente las normas?	✓		✓		✓		
4	¿La gerencia dirige con normas establecidas?	✓		✓		✓		
5	¿La gerencia establece proyectos innovadores?	✓		✓		✓		
6	¿La gerencia mejora los planes de la empresa?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN</b>								
7	¿En la empresa se logra los objetivos organizacionales?	✓		✓		✓		
8	¿En la elaboración de los reglamentos internos participa el personal?	✓		✓		✓		
9	¿La gerencia aplica adecuadamente el reglamento interno?	✓		✓		✓		
10	¿La empresa cumple las funciones establecidas con los colaboradores?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: DIRECCION</b>								
11	¿La gerencia dirige la empresa eficazmente?	✓		✓		✓		
12	¿La gerencia apoya el esfuerzo del equipo para lograr objetivos en común?	✓		✓		✓		
13	¿La gerencia delega funciones para el logro de objetivos?	✓		✓		✓		
14	¿En la empresa existe motivación que incentive a los colaboradores?	✓		✓		✓		
15	¿La gerencia trabaja ejerciendo la función de liderazgo?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: CONTROL</b>								
16	¿En la empresa se mantiene en orden los documentos administrativos?	✓		✓		✓		
17	¿Tienes a cargo una tarea asignada a la hora de ejecutar tus labores?	✓		✓		✓		
18	¿En la empresa existen manuales de procedimientos para colaboradores de la organización?	✓		✓		✓		
19	¿La gerencia supervisa las labores continuamente en la empresa?	✓		✓		✓		
20	¿La empresa te asesora en las actividades que vas a realizar?	✓		✓		✓		

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL								
Nº	DIMENSIONES / items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: CREDIBILIDAD</b>								
21	¿Existe una fluida comunicación en la empresa?	✓		✓		✓		
22	¿La gerencia escucha sugerencias del personal?	✓		✓		✓		
23	¿Los colaboradores remiten informes permanentes a la gerencia?	✓		✓		✓		
24	¿La comunicación interna cumple una función esencial en la organización?	✓		✓		✓		
25	¿La comunicación en la empresa es eficaz?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: RESPETO</b>								
26	¿Se demuestra trabajo en equipo dentro de la organización?	✓		✓		✓		
27	¿Existe trato cordial entre todos los integrantes de la organización?	✓		✓		✓		
28	¿La empresa donde laboras cuida de su personal?	✓		✓		✓		
29	¿Los colaboradores se sienten capacitados para ejecutar sus labores?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: JUSTICIA</b>								
30	¿La gerencia es equitativa con sus colaboradores?	✓		✓		✓		
31	¿Existe Igualdad de género en la organización?	✓		✓		✓		
32	¿En la empresa todos gozan de los mismos derechos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: ORGULLO</b>								
33	¿Dentro de la organización se promueve las relaciones interpersonales?	✓		✓		✓		
34	¿Se genera un buen clima entre todos los colaboradores de la empresa?	✓		✓		✓		
35	¿La empresa capacita constantemente al personal?	✓		✓		✓		
36	¿En la organización se promueve la participación de los colaboradores?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 5: CAMARADERIA</b>								
37	¿Se muestra amabilidad con el equipo de colaboradores?	✓		✓		✓		
38	¿La empresa genera clima democrático para el éxito?	✓		✓		✓		
39	¿La empresa brinda un buen servicio a la comunidad?	✓		✓		✓		
40	¿La comunidad tiene una buena percepción sobre la organización donde laboras?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]            Aplicable después de corregir [ ]            No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

28 de SETIEMBRE del 2017

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]            Aplicable después de corregir [ ]            No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: ..... *Dra. Gusi Bernardo Santiago*

DNI: ..... *10041765* .....

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMÁTICO**

..... 

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*28* de ..... *09* ..... del 2017

**ANEXO 4:**

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESO ADMINISTRATIVO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: PLANEACION</b>								
1	¿La gerencia aplica adecuadamente el proceso administrativo?	✓		✓		✓		
2	¿La gerencia genera planes estratégicos de gestión?	✓		✓		✓		
3	¿En la empresa se aplica eficientemente las normas?	✓		✓		✓		
4	¿La gerencia dirige con normas establecidas?	✓		✓		✓		
5	¿La gerencia establece proyectos innovadores?	✓		✓		✓		
6	¿La gerencia mejora los planes de la empresa?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN</b>								
7	¿En la empresa se logra los objetivos organizacionales?	✓		✓		✓		
8	¿En la elaboración de los reglamentos internos participa el personal?	✓		✓		✓		
9	¿La gerencia aplica adecuadamente el reglamento interno?	✓		✓		✓		
10	¿La empresa cumple las funciones establecidas con los colaboradores?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: DIRECCION</b>								
11	¿La gerencia dirige la empresa eficazmente?	✓		✓		✓		
12	¿La gerencia apoya el esfuerzo del equipo para lograr objetivos en común?	✓		✓		✓		
13	¿La gerencia delega funciones para el logro de objetivos?	✓		✓		✓		
14	¿En la empresa existe motivación que incentive a los colaboradores?	✓		✓		✓		
15	¿La gerencia trabaja ejerciendo la función de liderazgo?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: CONTROL</b>								
16	¿En la empresa se mantiene en orden los documentos administrativos?	✓		✓		✓		
17	¿Tienes a cargo una tarea asignada a la hora de ejecutar tus labores?	✓		✓		✓		
18	¿En la empresa existen manuales de procedimientos para colaboradores de la organización?	✓		✓		✓		
19	¿La gerencia supervisa las labores continuamente en la empresa?	✓		✓		✓		
20	¿La empresa te asesora en las actividades que vas a realizar?	✓		✓		✓		

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL								
Nº	DIMENSIONES / items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: CREDIBILIDAD</b>								
21	¿Existe una fluida comunicación en la empresa?	✓		✓		✓		
22	¿La gerencia escucha sugerencias del personal?	✓		✓		✓		
23	¿Los colaboradores remiten informes permanentes a la gerencia?	✓		✓		✓		
24	¿La comunicación interna cumple una función esencial en la organización?	✓		✓		✓		
25	¿La comunicación en la empresa es eficaz?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: RESPETO</b>								
26	¿Se demuestra trabajo en equipo dentro de la organización?	✓		✓		✓		
27	¿Existe trato cordial entre todos los integrantes de la organización?	✓		✓		✓		
28	¿La empresa donde laboras cuida de su personal?	✓		✓		✓		
29	¿Los colaboradores se sienten capacitados para ejecutar sus labores?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: JUSTICIA</b>								
30	¿La gerencia es equitativa con sus colaboradores?	✓		✓		✓		
31	¿Existe Igualdad de género en la organización?	✓		✓		✓		
32	¿En la empresa todos gozan de los mismos derechos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: ORGULLO</b>								
33	¿Dentro de la organización se promueve las relaciones interpersonales?	✓		✓		✓		
34	¿Se genera un buen clima entre todos los colaboradores de la empresa?	✓		✓		✓		
35	¿La empresa capacita constantemente al personal?	✓		✓		✓		
36	¿En la organización se promueve la participación de los colaboradores?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 5: CAMARADERIA</b>								
37	¿Se muestra amabilidad con el equipo de colaboradores?	✓		✓		✓		
38	¿La empresa genera clima democrático para el éxito?	✓		✓		✓		
39	¿La empresa brinda un buen servicio a la comunidad?	✓		✓		✓		
40	¿La comunidad tiene una buena percepción sobre la organización donde laboras?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]              Aplicable después de corregir [ ]              No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

28 de SETIEMBRE del 2017

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]            Aplicable después de corregir [ ]            No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: ..... *Dra. Gaisi Bernardo Santiago*

DNI: ..... *10041765* .....

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO

.....  .....

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*28*.de.....*09*.....del 2017

Anexo 5: Matriz de Datos

MATRIZ DE DATOS																																											
VARIABLE INDEPENDIENTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO																				VARIABLE DEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL																				Sumatoria			
Nº	PLANEACION					ORGANIZACIÓN					DIRECCION					CONTROL					CREDIBILIDAD					RESPETO			JUSTICIA			ORGULLO			CAMARADERIA			Variable Independiente	Variable Dependiente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
1	3	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	5	4	4	3	4	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	1	3	2	1	2	3	2	2	1	46	45	
2	2	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	38	41		
3	1	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	38	34	
4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	3	1	2	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	3	2	47	44	
5	3	2	2	3	1	2	2	1	2	3	3	2	1	1	2	4	4	2	2	2	1	1	3	3	3	2	3	2	2	1	5	2	2	1	1	2	3	2	3	3	44	45	
	12	11	10	12	9	10	13	7	11	10	11	8	9	8	8	14	17	13	11	9	10	9	14	11	9	10	12	10	10	9	15	9	10	10	8	9	12	11	11	10	213	209	
	PROMEDIO																																								43	42	
V5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
V4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V3	3	1	2	1	1	1	3	0	2	1	1	1	0	0	0	2	2	1	3	1	0	2	4	2	1	1	3	0	2	0	3	0	1	1	1	0	3	1	2	1	1		
V2	1	4	1	2	2	3	2	2	2	3	4	1	4	3	3	2	1	3	3	2	2	0	1	2	2	3	1	5	1	4	0	4	3	3	1	4	1	4	2	3	1		
V1	1	0	2	1	2	1	0	3	1	1	0	3	1	2	2	0	0	0	1	2	2	3	0	1	2	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	0	1	1		

PROCESO ADMINISTRATIVO	Rango Bajo (20 a 46)
CLIMA ORGANIZACIONAL	Rango Bajo (20 a 46)

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

## CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

Quien suscribe, Mg. **VICTOR MANUEL MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL**, identificado con DNI N° 06722070, deja constancia de haber efectuado la revisión y corrección de estilo de la Tesis titulada "**PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO SISE, ATE VITARTE. LIMA. PERÚ - 2017.**" elaborada por la Bachiller **NANDY GUILAN MATA SOTO** para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**.

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime convenientes.

Lima, 26 de abril de 2018.



**Mg. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal**  
Profesor de Lengua y Literatura  
Licenciado en Administración  
Maestro en Ingeniería Industrial

.....  
**MG. VICTOR M. MIGUEL DE PRIEGO C.**  
**ASESOR - TESIS**