



Universidad  
Norbert Wiener

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

**Propuesta de implementación del proceso estratégico  
para la mejora de la gestión operativa en una  
cooperativa, Lima 2022**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales**

**AUTOR**

Vicuña Hireña, Jean Paul

**ORCID**

0000-0002-0756-2554

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Sociedad y transformación digital

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Gestión de negocios y tecnociencia

**LIMA - PERÚ**  
**2022**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Mg. Gustavo Bernnet Alfaro Peña

.....

Secretario

Dr. Percy Junior Castro Mejía

.....

Vocal

Dr. Jorge Cruz Padilla

.....

Asesor metodólogo

Dr. Flores Zafra, David

ORCID: 0000-0001-5846-325X

Asesor temático

Mg. García Huamantumba, Arturo

ORCID: 0000-0001-6713-6971

### **Dedicatoria**

Esta tesis le dedico a Dios quien me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante, a mis padres por brindarme siempre su apoyo incondicional.

### **Agradecimiento**

Doy gracias a mis asesores por acompañarme en el largo camino de mi investigación y así poder cumplir uno de mis objetivos.

### **Declaración de autoría**

 <b>Universidad Norbert Wiener</b>	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>		
	<b>CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-018</b>	<b>VERSIÓN: 01</b> <b>REVISIÓN: 01</b>	<b>FECHA:</b> <b>24/06/2022</b>

Yo, Vicuña Hireña Jean Paul estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de implementación del proceso estratégico para la mejora de la gestión operativa en una cooperativa, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.

.....  
  
 Firma

Vicuña Hireña Jean Paul  
 DNI: 77690973

  
 Huella

Lima, 24 de junio de 2022.

### Índice

Caratula

**Pág.**

i

Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	¡Error! Marcador no definido.
Índice de cuadro	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>II. MÉTODO</b>	<b>25</b>
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	25
2.2 Población, muestra y unidades informantes	27
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	28
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>31</b>
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	31
3.2 Descripción de resultados cualitativos	42
3.3 Diagnóstico	51
3.4 Propuesta	54
3.4.1 Priorización de los problemas	54
3.4.2 Consolidación del problema	54
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	54
3.4.4 Categoría solución	55
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	56
3.4.6 Actividades y cronograma	57
<b>IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>
4.1 Discusión	59
4.2 Conclusiones	63
4.3 Recomendaciones	64
<b>REFERENCIAS</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>

Anexo 1: Matriz de la investigación	76
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	77
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	94
Anexo 4: Instrumento cualitativo	105
Anexo 5: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	108
Anexo 6: Pantallazos del Atlas. Ti	115
Anexo 7: Fichas de validación de la propuesta	118
Anexo 8: Matrices de trabajo	120

### Índice de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	28	
Tabla 2	31	

Tabla 3	34
Tabla 4	16
Tabla 5	38
Tabla 6	17

## Índice de figuras

**Pág.**

Figura 1	15
----------	----

Figura 2	32
Figura 3	15
Figura 4	16
Figura 5	17
Figura 6	42
Figura 7	42
Figura 8	44
Figura 9	46
Figura 10	48
Figura 11	50
Figura 12	53

### **Índice de cuadro**

Cuadro 1	56
Cuadro 2	57

**Pág.**

### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora en la gestión operativa aplicando la elaboración de un plan estratégico y manuales de gestión que permita mejorar la gestión operativa. Esta investigación es de tipo proyectivo de carácter holístico con un enfoque mixto con sintagma holístico, siendo el método analítico, inductivo y deductivo. Para la adquisición de los resultados se realizó la triangulación que son las

herramientas de encuesta y entrevista a una población de 44 colaboradores que serían empleados y encargados de la empresa, el cual se desarrolló en la ciudad de Lima.

De acuerdo con los resultados evidenciados para mejorar la gestión operativa de la cooperativa, se implementará una mejora de gestión estratégica rediseñando las estrategias de la empresa utilizando la matriz FODA y PEYEA, asimismo mejorar el desempeño del área operativa mediante la creación de un manual de normas y procedimientos para la cooperativa, por ultimo optimizar la eficacia de los Recursos Humanos, rediseñando la organización y funciones de la cooperativa mediante la elaboración de un manual. Se concluyó que, mediante la aplicación de los objetivos propuestos, la cooperativa no tendrá consecuencias ni demoras en brindar una información clara y precisa a los colaboradores, es por el cual este estudio de investigación tiene como propósito de la cooperativa tenga un adecuado funcionamiento en los procesos y procedimientos de acorde con las estrategias implementadas para una apropiada gestión operativa.

***Palabras clave:*** MOF, Planeación, estrategia, manual, procesos.

### **Abstract**

The objective of this research is to design a proposal to improve operational management by applying the elaboration of a strategic plan and management manuals that will allow improving operational management. This research is of a holistic projective type with a mixed approach with holistic syntagma, being the analytical, inductive and deductive method. For the acquisition of the results, triangulation was carried out, which are the tools of survey and interview to a population of 44 collaborators who would be employees and managers of the company, which was developed in the city of Lima.

According to the results evidenced to improve the operational management of the cooperative, an improvement of strategic management will be implemented by redesigning the strategies of the company using the SWOT matrix and PEYEA, also improve the performance of the operational area by creating a manual of rules and procedures for the cooperative, finally optimize the effectiveness of Human Resources, redesigning the organization and functions of the cooperative through the development of a manual. It was concluded that, through the application of the proposed objectives, the cooperative will not have consequences or delays in providing clear and accurate information to employees, which is why this research study aims to ensure that the cooperative has an adequate performance in the processes and procedures in accordance with the strategies implemented for proper operational management.

*Keywords:* MOF, Planning, strategy, strategy manual, processes

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión operativa en el proceso administrativo tuvo un progreso sobresaliente en el desarrollo de tareas y procesos hacia la mejora en las organizaciones internas, con el propósito de obtener resultados favorables en las políticas y objetivos. Según Napa (2020), el ámbito empresarial y la administración son importantes en su jerarquía, las empresas que emplean las actividades de forma correcta logran obtener resultados positivos. No todas las empresas cumplen con su propósito, por falta de información, frustración y miedo al fracaso, debido a la gran competencia de grandes empresas.

Según la investigación de Cortés (2019), un buen sistema de control interno en el área administrativo permite visualizar las dificultades que afronta para así reducir distintas circunstancias que perturban a la empresa, falta de control, desorganizaciones normativas, búsqueda restringida, estimación de inseguridad por fraudes.

Para Ruiz y Germán (2018), el crecimiento jurídico del suceso administrativo a lo largo del tiempo es una innovación y forma asociada al establecimiento de nuevas instituciones constitucionales y legales. Estas formas se enseñan en una secuencia interna a través de procesos judiciales y procedimientos administrativos. Desde el entorno internacional, mediante el cuidado de convencionalidad, es ciertamente importante de cara a la posibilidad de regular las actividades que se han verificado en base a la Convención de Derechos Humanos de los Estados Unidos.

Para Culqui (2021), la gestión digital reduce la burocracia de los procesos administrativos que se realizan en algunas entidades públicas que provocan retrasos en los tiempos de respuesta, y estos procesos se facilitan, y aceleran gracias a la implementación de herramientas digitales que evitan la acumulación de procesos. En Latinoamérica, especialmente en Perú, uno de los mayores cambios es la digitalización de documentos, que permite almacenar toda la información de forma más segura e indefinida, haciéndola más segura, y además ayuda a reducir el consumo de papel, lo que ahorra recursos, haciendo más sostenibles los tramites y reduciendo el gasto público.

Para Roncal (2021), la regulación de la ley de gobierno digital tiene muchos beneficios, desde la reducción de los costos de transacción hasta la mejora de la gestión de

servicios para los ciudadanos, aumentando la transparencia, orientando a lo eficaz y eficiente de la administración, pasando por una simplificación de las interacciones entre entidades y personas.

Según Patrón y Díaz (2018), en el Perú como parte de la fijación gubernamental electrónico, se está realizando un proceso de composición de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) con el objetivo de que los habitantes logren tener relación con las entidades de la gestión pública por vía electrónica para exponer escritos, recursos y quejas; hacer pagos; recibir notificaciones una vez que éste medio es aceptado o requerido por el administrado; entrar a información administrativa general y a los expedientes para conocer el estado de los mismos; eludir la presentación reiterada de documentos que ya funcionen en poder de la gestión, entre otros.

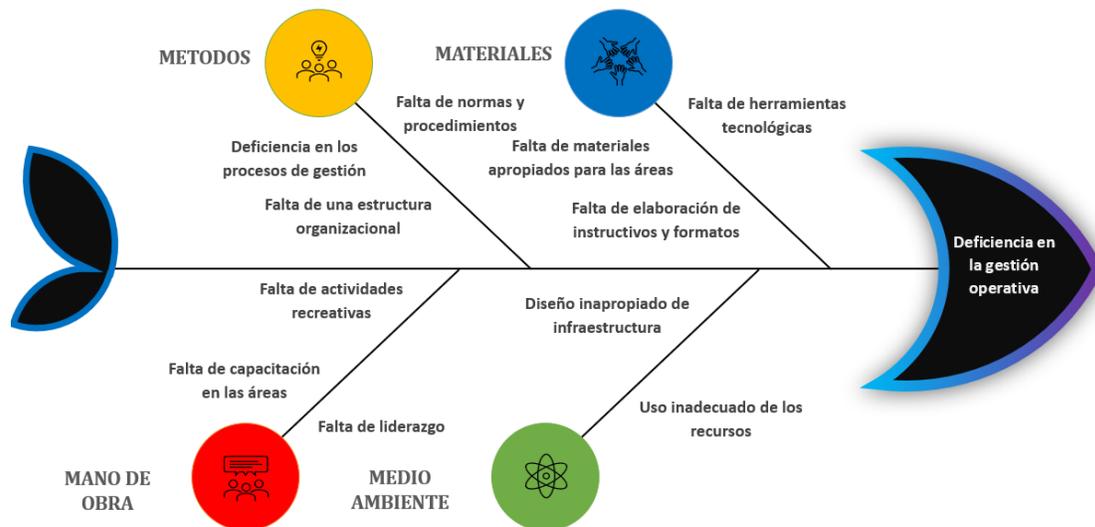
La cooperativa durante los años tuvo un convenio con la policial nacional el cual ofrecía lo que son préstamos en efectivo y artefactos a crédito el cual se estuvo posicionando en el mercado nacional, actualmente se pudo evidenciar nuevas competencias en el mercado, el cual, para la cooperativa para mantener su posición en el mercado frente a otros competidores, se realizó un estudio interno para identificar la gestión operativa de la cooperativa e implementar una nueva estrategia.

Para identificar los problemas internos de la empresa, se utilizó como herramienta el diagrama de Ishikawa (Figura 1), que se obtuvo como resultado en los (a) métodos de la empresa, se evidencio una deficiencia en los procesos de gestión el cual no está elaborado de manera formal los procesos, la falta de una estructura organizacional el cual la empresa no cuenta actualmente con un organigrama representativo y la falta de normas y procedimientos el cual toda actividad se debería realizar bajo ciertas pautas en consideración con las normas. Con respecto a los; (b) materiales que cuenta la empresa se evidencio que hay una falta de herramientas tecnológicas con el cual los colaboradores puedan comunicarse internamente con otras áreas de manera rápida y eficiente. La falta de materiales apropiados para las áreas se pudo identificar que hay escasez en entrega de materiales adecuados a los sitios de la empresa y una falla de elaboración de instructivos y formatos el cual no cuentan los colaboradores con esta guía de los pasos a seguir para cumplir una determinada acción; (c) mano de obra, se identificó la falta de actividades recreativas que pueda integrar la

empresa para sus colaboradores, se identificó la falta de capacitación en las áreas el cual no se realiza a menudo y la falta de liderazgo en donde no se evidencio una buena aplicación de liderazgo en la empresa; y (d) medio ambiente, se identificó el uso inadecuado de los recursos y un diseño inapropiado de infraestructura en la empresa.

**Figura 1**

Diagrama de Ishikawa



De acuerdo con lo expuesto, la cooperativa tiene un problema interno el cual si no se logra mejorar en un corto plazo, habrá consecuencia en todo los procesos y gestión.

En el ámbito internacional: Torres (2019), en su investigación sobre el estudio del proceso administrativo, tuvo como resultado la inexistencia de un estudio externo competitivo, lo cual se realizó una construcción de propuestas de desarrollo en cada etapa del proceso administrativo. Este informe nos ayuda a ejecutar un correcto análisis del ambiente dentro y fuera de la cooperativa, para la construcción de elementos necesarios en las etapas del proceso administrativo.

Zambrano y Chiquito (2017), en su estudio sobre la implementación de una auditoria de gestión en el proceso administrativo, concluye que la cooperativa no tiene un conocimiento sobre las aportaciones que beneficia sobre el correcto cumplimiento de las

metas y objetivos definidos. Por ello es necesario que se aplique una auditoria de gestión para llevar un correcto control interno de la organización.

Teresa (2017), en su estudio sobre la investigación del proceso administrativo, concluyo en la elaboración de una estructura organizacional, delegando las respectivas funciones dentro de la microempresa. Nos ayuda a la necesidad de un análisis y desarrollo de un flujo organizacional, dando a conocer las funciones de todas las áreas para una mejor gestión.

González et al., (2020), el siguiente estudio trata del impacto de las TIC en el procedimiento administrativo, concluyo que dentro de la estructura del proceso administrativo es conveniente que va unido a la TIC para una constancia actualización y mejora continua en cada etapa del proceso. Es necesario la utilización de la TIC para mejorar de manera continua cada etapa del proceso dentro de la empresa.

Carpio (2019), en su estudio sobre la utilización de herramientas tecnológicas hacia una mejora en el proceso administrativo, se concluye que no existe una capacitación constante a los trabajadores acerca del manejo de medios tecnológicos ya que, son útiles para la organización, esto perjudica en el manejo incorrecto en las áreas determinadas y la insuficiencia de los recursos tecnológicos ocasionando retrasos de comunicación y desempeño en las metas establecidas. Por ello es importante enlazar la organización con las herramientas tecnológicas para ejecutar tareas de manera óptima y mejora en el proceso administrativo.

En el ámbito nacional: Vela (2020), en su estudio realizado sobre el proceso administrativo de como correlaciona con la gestión financiera, concluyo que el proceso administrativo influye considerablemente en la gestión organizacional para un resultado en los objetivos y utilización de habilidades en un corto, mediano y largo plazo. Por todo esto que el proceso administrativo en la gestión financiera es vital ya que, podemos gestionar correctamente los resultados utilizando las herramientas adecuadas.

Ramírez (2017), en su estudio de investigación realizado sobre el proceso administrativo en el resultado de calidad educativa en los estándares del instituto sise, determino el efecto que impacta hacia los estándares de calidad educativa. Concluyo que la auditoria académica dispone hacia el proceso administrativo como resultado positivo en los estándares de calidad. La investigación obtenida nos ayuda a evaluar los estándares de calidad que se requiere en la organización a través del proceso administrativo.

Arévalo (2019), en su estudio realizado establece el desarrollo del proceso administrativo en el área de archivo, se tuvo como resultado la optimización en la organización y clasificación documentaria de factores hallados y desarrollados para una eficacia y eficiencia en la dirección agraria. Contribuye para la investigación una óptima propuesta de mejora en la documentación de la organización.

Silvia (2017), el estudio tiene como objetivo analizar y corregir los procesos administrativos para una buena selección de personal, como resultado de la investigación se presentó una matriz para una evaluación al personal donde se analiza las capacidades y conocimientos que se requiere para el cargo de administrador con el objetivo de optimizar los procesos administrativos. La investigación sirve para realizar una adecuada selección del personal a través de un análisis psico-laboral, con el propósito de reforzar los procesos administrativos.

Flores (2019), la correcta ejecución del desarrollo en las operaciones administrativas como papel importante en un régimen disciplinario en la municipalidad de puno, como resultado se identificó los diversos problemas que estuvo presentando, que causaría retraso en la gestión administrativa de la municipalidad de puno. La investigación ayuda a identificar los problemas internos de la organización dando una solución inmediata.

También Beckhard (1988) afirma que, la teoría del desarrollo organizacional es un empuje, proyectado a toda la calidad del sistema y facilitado desde lo alto, para desarrollar la actividad y la fortaleza del sistema mediante mediaciones proyectadas. En las técnicas del sistema, manejando ilustraciones de teorías. y según Gestipolis (2008), el desarrollo organizacional es una conclusión práctica y estratégica en la demostración de la conducta

colocada hacia la orientación consecuente. Para fortalecer la relación entre personal y organización implementando nuevas estrategias.

Finalmente, Fred Fiedler (1967) afirma que, la teoría de la administración de contingencia son algunas demostraciones para motivar una clara dificultad, el liderazgo debe cambiar en función a situaciones recientes y según Economipedia (2021), la gestión de la sociedad no alcanza a ejecutar el modo uniforme. Cada clasificación trabaja de modo especial, ya que, el triunfo del estudio depende del método empleado de las circunstancias interno y externo de la organización. Por lo tanto, busca proporcionar las condiciones del entorno dentro y fuera de la empresa

### **Categoría problema: Proceso administrativo**

Según Valdez (2014, como se citó en Ruiz D., 2020) manifiesta que, el proceso administrativo es un instrumento primordial en los administradores para el uso adecuado en el entorno interno de la organización. Sus principios admiten importantes atribuciones para llevar al termino el proceso de planeación, organización, dirección y control de una organización. Asimismo, para Munch (2010, como se citó en Chavarría et al., 2019) muestra que, es un intermedio para constituir diversas acciones en conjunto a un objetivo organizacional. Con ello, se podrá realizar un análisis del entorno de la empresa y roles que se va a desempeñar de acuerdo con el objetivo establecido. Así mismo para Aguerrondo (1990, como se citó en Saltos et al., 2019), es una herramienta que facilita a la administración en analizar la organización y su estructura, para el uso correcto de una planificación, organización, dirección, coordinación y control en base al planeamiento. También, Arzube (2017, como se citó en Vásquez et al., 2021), son las diversas herramientas que se ejecuta en las organizaciones para el desarrollo de los objetivos y cumpliendo con la rentabilidad y responsabilidad social, por último, Francisco (2019), el proceso administrativo es un grupo de elementos cuyo propósito es lograr las metas de una organización del modo más eficiente. De acuerdo con los conceptos investigados aporta al estudio de investigación el uso adecuado de un proceso administrativo hacia la organización.

### **Subcategoría: Planeación**

Según Martínez (2008, como se citó en Villar, 2018) afirma que, se precisa el conocimiento de la existencia y se prepara para el futuro con un estudio sistemático de su alrededor.

Establece técnicas para el beneficio de la organización que distingue de la competencia. Asimismo, según Goodstein et al., (2001, como se citó en Toraya, 2019) señala que, a través de un análisis realizado en la organización se lleva a cabo un diagnóstico a largo plazo en conjunto con las técnicas y habilidades, para alcanzar el propósito sobre un estudio continuo del ambiente, dando a conocer como uno de los indicadores resaltante para la mejora en el proceso administrativo en un periodo largo.

### **Indicadores**

**Filosofía Empresarial:** Según (Zhang, 2017) precisa que, es la unión de dogmas, definiciones y distinciones que resaltaría en los valores de la empresa como un lema de identificación, como afirma Ayala (2018) describe que, es la unión de aquellos términos que proporciona la identidad de la organización con lo que es y se quiere alcanzar, lo cual, se desarrolle un centro laboral organizacional que se reconozca a la mayoría de los colaboradores de la empresa. Lo cual, es muy esencial para la planeación en referencia al propósito deseado de la empresa.

**Objetivos:** Según David (2003, como se citó en González et al., 2019) considera que, son afirmaciones lo cual definen el entorno, la importancia, condición, como desarrollo en una empresa para el logro esperado en el mediano y largo plazo. En unión establecen una determinación activa, cuyo resultado esperado se reconocerá si se logro o no. De este modo va ser indispensable tener claro la visión, misión como indicador de la planeación en la organización.

**Estrategias:** Según Porter (1985, como se citó en Anichiti et al., 2020) sugiere que, para conseguir estrategias efectivas, las organizaciones deben realizar un análisis exhaustivo y objetiva de sus múltiples métodos, para el logro empresarial se debe diferenciar las estrategias competitivas en comparación con los competidores. Es así como viene hacer un indicador necesario para el refuerzo del estudio en la planeación.

**Manual de procedimientos:** Según Vivanco (2017, como se citó en Tenorio et al., 2019) indica que, es una herramienta de soporte que ayuda en la definición de actividades que se debe realizar que son establecidas por los encargados del área administrativa involucrados en el cumplimiento y colaboración en los procedimientos descritos del desarrollo de

diferentes actividades con el propósito de lograr excelentes resultados. De este modo es primordial para la planeación en base a la elaboración de una correcta elaboración de los procedimientos de la organización.

### **Subcategoría: Organización**

Según Chiavenato (2014, como se citó en López, 2021) nos indica, el modelo organizacional analiza un gran estudio y técnicas que se utiliza para un desarrollo estructural de la organización, que muestra un diseño para la empresa y el buen manejo. También, según Blandez (2014, como se citó en Gómez O., 2019) se apoya en repartir el trabajo entre el conjunto, para entablar e identificar las interrelaciones y la autoridad correctas. Dicho de otro modo, es muy importante que se realice un análisis exhaustivo en la organización para aplicar las herramientas necesarias para su buen manejo.

### **Indicadores**

**Estructura organizacional:** Según Strategor (1988, como se citó en Ocaranza, 2019) describe como el rol de los cargos especificados donde se establecen las tareas que cada trabajador debe ejercer y la comunicación utilizado entre los individuos. Es por esta razón el uso necesario de este indicador en la organización de la empresa.

**MOF:** De acuerdo con Peñafiel (2013, como se citó en Marycielo, 2020) relaciona como una guía asignado a especificar a cada miembro de la empresa en una organigrama, especificando los roles que concierne a cada individuo, es así como la necesidad de un manual de organización y funciones es considerado en la utilización de la organización.

**Integración:** Es un componente importante para la adquisición y utilización de elementos (materiales, tecnología, finanzas, humanos, otros) para un apropiado funcionamiento de la organización siendo administrado por los funcionarios de la empresa de acuerdo con las decisiones que establecen para la ejecución de los planes de la organización. Así como indica Barney (2012, como se citó en Suryanto & Mukhsin, 2020) sobre la integración en la cadena de suministro como un abastecimiento interno indispensable como diferencia competitiva y mayor productividad en la organización.

**Autoridad:** Trata de distinguir la línea de jerarquía que establece el trato con los participantes, igualmente con sus directivos que contribuya a la empresa siendo responsable con el propósito de crear un eficaz trabajo (Vargas y Zapata, 2019). La función de la autoridad en la administración es velar por el cumplimiento de las labores que se designa a los colaboradores.

### **Subcategoría: Dirección**

Según Chiavenato (2007, como se citó en Caicedo et al., 2017) señala que, el cargo administrativo en el grado institucional de la organización es el encargado del manejo e indicación del trabajo colectivo por medio de la dinamización de las ocupaciones en cada una de las zonas y categorías de la compañía. De la misma manera, como dice Blandez (2014, como se citó en Ortiz, 2021) informa que, se apoya en orientar el ingenio y el valor de los otros para poder hacer los logros deseados. Dicho brevemente

### **Indicadores**

**Liderazgo:** De acuerdo con Londoño (2018, como se citó en Rozo et al., 2019) señala que, el liderazgo es un desarrollo de influencia en un conjunto de individuos (seguidores), por participación de un líder para lograr alcanzar los objetivos de la organización, es así como el liderazgo es un indicador importante en la dirección de la empresa.

**Comunicación:** Según Hargie (2002, como se citó en Zito et al., 2021) describe como un elemento estratégico en la organización para la administración y difusión de mensaje en relación con las necesidades requeridas para un puesto de trabajo y fortalecer la unión con los trabajadores, siendo una comunicación eficaz puede generar grandes niveles de satisfacción en el clima laboral de la empresa. Sin duda, la comunicación puede fortalecer el liderazgo y dirección de la organización de acuerdo del uso adecuado de aquel.

**Toma de decisiones:** Según Rodríguez (1999, como se citó en Bustamante, 2019) señala que, la toma de decisiones es poder ejecutar una determinada acción dentro de varias probabilidades de opciones, con el fin de poder alcanzar a solucionar un medio incierto. La toma de decisiones es muy significativo para resolver los problemas de la organización a medida que se utiliza para solucionar ciertas falencias encontradas en la empresa.

### **Subcategoría: Control**

De acuerdo con Stoner (1996, como se citó en Mero, 2018) expresa que, es una herramienta que habilita reconocer que las acciones existentes concuerden con las actividades planeadas. Es decir ayuda a detectar posibles desviaciones y así poder establecer las medidas adecuada para una mejor respuesta de solución ante posibles sucesos.

### **Indicadores**

**Control preventivo:** Según León (2009, como se citó en Granados, 2019) Enfatiza que, el control preventivo tiene como propósito efectuar revisiones que permitan diferenciar ciertos riesgos en la entidad, sobre determinadas operaciones. Nos permite en prevenir que ocurra sucesos no deseados en la empresa.

**Control concurrente:** Según la Contraloría General de la República (2019, como se citó en Pérez, 2019) nos indica que, se caracteriza por la revisión concurrente que cumple a raíz del uso sistemático, multifacético, que concluye a ejecutar una estimación, a través de la utilización de múltiples metodologías, unido de contiguos mandos relacionados a un desarrollo trazado, de manera regulada, continua e interrelacionada, en el periodo de elaboración, con la finalidad de comprobar si cumple acorde de la normativa aplicable, las condiciones internas, cláusulas contractuales u similares que reflejen adaptables de reconocer el asunto, la presencia de contextos desfavorables que perturban la prolongación, el resultado de los objetivos del desarrollo, y informar con tiempo al titular de la entidad a cargo del proceso, en consecuencia que se acojan los labores correctivas correspondientes.

**Control de retroalimentación:** Según Rojas et al., (2012, como se citó en Toala et al., 2019) sostiene que, el control de retroalimentación se concentra en en los logros concluidos, esta conformado por las dimensiones correctivas que se cituan hacia el progreso del juicio. La característica individual de las técnicas en el control de retroalimentación consiste en las técnicas que enfatizan los resultados conseguidos como base para mejorar los trabajos a largo plazo.

### **Categoría solución:**

**Planes estratégicos:** Según González et al., (2018) considera que los planes estratégicos reconocen las propiedades existentes del entorno de la empresa en el que laboran, transmite una figura de cómo se desea el entorno u empresa sea sobresaliente en el futuro, mediante un trayecto y tareas que proporcionen la transformación desde el punto actual a lo deseado. Asimismo De Vicuña (2013, como se citó en Amboya y Muñoz, 2018) define el plan estratégico como plan experto en el cual la directiva recopila los acuerdos estratégicos corporativos que se adecua en la actualidad en relación con lo que se desarrollara a futuro, con el propósito de lograr una empresa más competitiva reconociendo las necesidades que desean lograr de acuerdo con sus intereses

**Manual de gestión:** Según Chico y Guerra (2016, como se citó en Vásquez et al., 2020) define que, los manuales es un excelente material administrativo, ayuda a conservar sus sistematizaciones de forma constituida, facilitando seguridad y claridad. El cual es significativo tener la elaboración de un manual para definir los procesos, funciones. normas, procedimientos y responsabilidades obligatoria en todas las actividades que se ejecuta en la cooperativa.

### **Subcategorías Emergentes**

**FODA:** Según Ramírez (2009, como se cito en Mata, 2020) considera que, la matriz estudia de manera completa a las organizaciones, ejecutando en los ámbitos internos y externos que perjudican a la organización, mediante la elaboración de un plan estratégico, detallando lo que tiene en beneficio y lo que se necesita mejorar en ámbito interno, asimismo medir las amenazas y oportunidades que posiblemente puedan afectar en las oportunidades que se aparecen. Es por ello, necesario identificar detalladamente los pros y contras que pueden subsistir dentro de la cooperativa y posibles amenazas a futuro.

**PEYEA:** Según Rowe (1982, como se citó en Briceño, 2022) considera que, la matriz peyea tiene como propósito determinar las estrategias más importantes para la empresa en el ámbito interno y externo. Con la finalidad de dividir en dos grupos y fijar en cada indicador un puntaje de la escala del uno (1) al seis (6). El peyea es muy sustancial para el estudio de

investigación, ya que, permite seleccionar las estrategias más sobresalientes dentro y fuera para reconocer el enfoque de la empresa.

**Manual de normas y procedimientos:** Según Kellog (2003, como se citó en Vilorio y Zapata, 2018) considera que, el manual de procedimientos es un régimen específico, donde indica los pasos a seguir en un orden lógico, teniendo en consideración el objetivo y las funciones descritas en un documento. El manual de normas y procedimientos tiene como propósito informar a cada trabajador de la empresa los pasos a seguir para cumplir sus funciones de acuerdo con el objetivos, normas y responsabilidades el cual va a ser redactado en un manual.

**Manual de organización y funciones:** Según Encalada (2019, como se cito en Pérez y Chiriguayo, 2022) considera que, la ejecución de un manual organizacional, funcional y reglamentario contribuye a que exista un lineamiento en los procesos de conducta y eficacia, mejorando el rendimiento del trabajo con la seguridad en la estructura de la empresa. Es por ello, se considera el manual de organización y funciones como una herramienta importante para estipular de manera formal una estructura organizativa.

Para la investigación se formuló el problema general: ¿cómo mejorar la gestión operativa en la cooperativa?; los problemas específicos; (a) ¿cuál es el diagnóstico para la mejora de la gestión operativa en la cooperativa?; (b) ¿cuáles son los factores que determinan para la mejora en la gestión operativa de la cooperativa?

Fundamento el problema general se tuvo como objetivo general el estudio es: Propuesta de implementación del proceso estratégico para la mejoría de la gestión operativa en la cooperativa, Lima 2022; los objetivos específicos; (a) diagnosticar en qué contexto se encuentra la gestión operativa en la cooperativa; (b) determinar los factores que influye en la gestión operativa en la cooperativa; (c) mejorar la gestión estratégica, rediseñando las estrategias de la empresa utilizando la matriz foda y peyea; d) mejorar el desempeño del área operativa mediante la elaboración de un manual de normas y procedimientos; y (e) mejorar el desempeño de los recursos humanos mediante la implementación de un manual de organización y funciones de la empresa.

## II. MÉTODO

### 2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un **enfoque mixto**, para realizar una correcta investigación Mixta plantea Creswell (2008, como se citó en Álvarez et al., 2018) se admite completar, en un semejante estudio, metodología cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de prevalecer mayor conocimiento ya que, aproxima al objetivo del estudio, también obtiene un origen de acotación al inicio y al repetido uso en ciencias que poseen congruencia continua con los procedimientos generales. Asimismo, Chen (2006, como se citó en Mariel et al., 2018) afirma que, la unión del método cuantitativo y cualitativo con el propósito de conseguir un estudio completo, y guarden las distribuciones de operaciones únicas. De igual manera, Otero (2018) indica que la investigación Mixta consiste en ajustar métodos estadísticos y métodos enviados por una empresa así colocar y distinguir el modelo. Así mismo, el presente estudio se empleará un enfoque mixto, en una encuesta para 44 trabajadores de la cooperativa se usará un enfoque cuantitativo y la entrevista a los jefes seleccionados para el enfoque cualitativo.

Para esta investigación se utilizará un diseño de **investigación proyectiva**. Según Carhuacho et al. (2019), acerca de la investigación proyectiva afirman que la investigación finaliza con una estrategia de solución, establecida para un examen profundo de la problemática de la investigación y muestra de una distribución sencilla, con base, propósitos, objetivos, con técnicas de prácticas, hipótesis, y sugerencias de especialistas. Asimismo, Maldonado (2018) nos informa que, se enfoca en el análisis, preparación y aplicación de un proyecto de tipo operativo factible para resolver dificultades, requisitos o carencias de las organizaciones o masas generales, se puntualiza en la enunciación de políticas, programas y otros. El plan debe incluir un soporte en la investigación documental, de campo o ambas particularidades.

El **diseño explicativo secuencial** según Carhuacho et al. (2019) considera que, el diseño es la transformación que permite describir los detalles cualitativos conseguidos de acuerdo con la información obtenida por documentos o fichas, luego se analizara los detalles cualitativos realizados a través de entrevistas, con el cual, se realice una triangulación con los datos cualitativos y cuantitativo, logrando un diagnóstico extenso de la evidencia. Es

importante realizar un diseño explicativo secuencial en la investigación para definir detalladamente los datos cualitativos y cuantitativos para concluir con el diagnóstico.

La **investigación de sintagma** según Poleo (2009, como se citó en Veliz, 2017) expresa que, dicha investigación fue establecida en la lógica del sintagma, ya que, mejora una metodología vinculante que accede presentar, al iniciar la meta asignada de los objetivos, las contribuciones y atenciones de las metodologías de recolección, estudio y composición de informes, calificados por distintos modelos epistémicos, asimismo, Barrios (1959, como se citó en Fernández et al., 2017) concluye que, es un método racional, ordenado y continuo, utilizado en la investigación establecida del estudio, para alcanzar la inmediata afirmación, el objetivo del ser humano y el medio ambiente. Utilizaremos el sintagma holístico en la investigación ya que, mediante ello podemos desarrollar una metodología que nos permite llegar al objetivo teniendo en cuenta la aportación de la recolección de datos del ser humano y el medio ambiente

Se utilizo tres métodos de investigación

**Analítico:** Para Bernal (2010, como se citó en Rengifo et al., 2018) afirma que el desarrollo cognoscitivo reside en desagrupar los elementos, asimismo analizando cada porción de manera independiente para lograr un desarrollo de un objetivo específico. Asimismo, para Sánchez et al., (2018) afirma que, Es el modo que se basa para recluir, diferir y separar los mecanismos de un problema para analizarlo de forma individual. Por otro lado, tenemos el aporte de Gómez (2012, como se citó en Hernández et al., 2018) quien afirma que, es el procedimiento de recopilación de datos que reside en desagrupar todas las partes con el objetivo de estudiar y analizar las procedencias de las causas y efectos que pueden repercutir en la investigación.

**Deductivo:** Según Bernal (2003, como se citó en Pomavilla, 2018) define que, reside de un lógico analítico que va de las terminaciones generales para poder llegar a un punto en particular. Asimismo, según Abreu (2014, como se citó en Salas et al., 2018) indica que, el modelo deductivo admite plantear diversas situaciones y escenarios para obtener diversos tipos de propuesta basándose en leyes científicas que fueron desarrolladas con anterioridad. Finalmente, Sánchez et al., (2018) concluye que, Afirmación de propuestas generales para

desarrollar y analizar nuevas estrategias basándonos en las teorías. Desarrollando nuevas técnicas en base a leyes universales.

**Inductivo:** Según Bernal (2006, como se citó en Serna, 2020) afirma que, en este procedimiento se utiliza la lógica para lograr diversas conclusiones para implementarlas. Estos procedimientos se basan en estudios específicos desarrollando nuevas soluciones que ofrecen como nuevo principios o fundamentos en teorías. Asimismo, Abreu (2014, como se citó en Estupiñán et al., 2020) Afirma que, es una lógica ascendente que surge de lo personal hasta lo general. Se deduce que el método inductivo es una meditación orientada en el desenlace. Alcanza a observar que la acción es un resultado lógico y metodológico del estudio de la técnica relativa.

Por último, Sánchez et al., (2018) sostiene que, con este plan obtenemos soluciones específicas que lo implementamos a lo general, desarrollando nuevas estrategias aceptando las leyes universales para el desarrollo eficaz de la problemática. Para la investigación aporta la implementación de conocimientos y desarrollo de otras estrategias para soluciones específicas.

## **2.2 Población, muestra y unidades informantes**

En el presente estudio de investigación se va a considerar cuatro informantes para la recopilación de datos e información. Gerente general: bachiller de la carrera de ingeniería de sistemas, tiene conocimientos a través de los años en el cargo de la área administrativa y sistemas, es el gerente de la cooperativa tiene 30 años. Gerente legal: doctorado de la facultad de derecho, con conocimientos en el área legal y administrativo; en casos judiciales y civil de la cooperativa, también es socio de la empresa. Edad 58 años. Jefe comercial: bachiller de la carrera de administración hotelera y turismo, tiene conocimientos en el área de ventas y atención al cliente, está involucrado en las tomas de decisiones, edad promedio entre 25 y 28 años. Jefe administrativo: bachiller de la carrera de administración y negocios internacionales, tiene conocimientos en el área administrativo, recopilar información de distintas áreas para un estudio y generar reportes de la empresa, brinda asistencia a las demás áreas, cuya edad se encuentra entre los 24 y 26 años.

### 2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

La categoría problema es **proceso administrativo**, según Valdez (2014, como se citó en Ruiz, 2020) define que, es un instrumento primordial en los administradores para el uso adecuado en el entorno interno de la organización. Sus principios admiten importantes atribuciones para llevar al término de un proceso de planeación, organización, dirección y control en la organización. De modo que, será una pieza fundamental para la investigación.

En la Tabla 1 se detalla las subcategorías e indicadores de la categoría problema proceso administrativo del estudio de investigación.

**Tabla 1**

***Categorización del proceso administrativo***

Categoría	Subcategorías	Indicadores	
Proceso administrativo	SC1.1 Planeación	C1.1.1 Filosofía empresarial	
		C1.1.2 Objetivos	
		C1.1.3 Estrategias	
		C1.1.4 Procedimientos	
	SC1.2 Organización	C1.2.1 Estructura organizacional	
		C1.2.2 MOF	
		C1.2.3 Integración	
	SC1.3 Dirección	C1.2.4 Autoridad	
		C1.3.1 Liderazgo	
		C1.3.2 Comunicación	
		C1.3.3 Toma de decisiones	
	SC1.4 Control	C1.3.4 Supervisión	
		C1.3.3 Control preventivo	
		C1.3.4 Control concurrente	
		C1.3.5 Control de retroalimentación	
Categoría de Solución			
Planes estratégicos – Manual de gestión			
Subcategoría emergente			
Diagrama de Ishikawa	Plan estratégico	Manual de normas y procedimientos	MOF

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para realizar un estudio profundo se utilizará la encuesta y entrevista como técnica de recopilación de información. Teniendo en cuenta Acevedo et al., (1994, como se citó en Gutiérrez, 2021) señala que, el cuestionario es una comunicación oral, que nos permite recopilar información en el proceso, de carácter personal y abierto, mediante una comunicación dando a conocer lo sucedido que contesta a pautas determinadas. También Murillo (2015, como se citó en Mendoza et al., 2018) afirma que, es un sistema donde el entrevistador busca conseguir datos específicos mediante una comunicación verbal y privada. El resultado será mediante hechos reales y físicos del individuo establecidos por los puntos que se está analizando. Por otra parte, Santillana (1983, como se citó en Zambrano et al., 2019) define que, es parte de un estudio cualitativo para recaudar información, se plantea un propósito diferente al dialogar ya que, es una herramienta practico de utilizar. Es una técnica muy importante ya que, recopila datos necesarios para conocer los acontecimientos reales y físicos.

El análisis documental en su definición de Dulzaides et al., (2004, como se citó en López et al., 2018) precisa que, es un instrumento que permite analizar de manera concreta, un vínculo de movimientos científicos, que indagan estudios de manera agrupada para una mayor facilidad de restauración. También Solís (2003, como se citó en Mayorca et al., 2022) propone que, es una acción que permite seleccionar opiniones relevantes para poder manifestar en un documento separando ideas equívocas rescatando datos valiosos para la investigación. Finalmente, Molina (1989, como se citó en Corena., 2020) asegura que, se reemplaza la información de datos innecesarios para mejorar los resultados y simplificar la determinación, restauración y extensión del contenido. El análisis documental es una herramienta que nos permite seleccionar o reemplazar datos innecesarios para la investigación.

La guía de entrevista según Herrera (2020) lo define como, Un procedimiento adaptable que permite la elaboración de novedades y arreglos en las interrogaciones, en categoría, posteriormente de iniciar la acumulación de información. Asimismo, León (2006, como se citó en Eustaquio, 2020) determina que, es un instrumento que ayuda a un estudio formal para la clasificación de posibles argumentos que se planteara en la entrevista. No

compone una formalidad para las preguntas. Es una guía de materias y dimensiones generales, lo cual se constituirán los puntos relevantes que se utilizara en las encuestas.

Por último, Taylor et al., (1987, como se citó en Amigón et al., 2021) deduce que, Es un objeto no formal. El cual trata de una guía general que debe tener el informador. El informante toma la decisión de expresar los cuestionarios y cuando realizar. Lo cual sirve para reconocer interrogantes de distintos argumentos a la recopilación de datos para clasificar las preguntas que se debe plantear en una entrevista. Se formuló a través de Google Formulario para realizar el cuestionario de la investigación que está conformado por 24 preguntas el cual fueron respondidas a través de Google formulario dando como resultado en dicha investigación una escala de Likert del 1 al 5 con una prueba de Alfa de Cronbach que dio un resultado de 0,947 el cual significa un alto de confiabilidad.

## **2.5 Proceso de recolección de datos**

El estudio de investigación es de enfoque mixto, el cual se procedió por el análisis cuantitativo el cual se realizado mediante una encuesta formulado entre 24 preguntas, pasando a Google formularios para ser respondido por 44 colaboradores de la cooperativa, concluyendo con su análisis y organizar los resultados mediante tablas, figuras y Pareto. Como ultimo pasando a interpretar con los datos obtenidos. Con respecto al análisis cuantitativo, se formuló 8 preguntas el cual se determinó a 4 principales referentes de la cooperativa para obtener la información, siendo el medio confiable a través de zoom, culminando con los datos obtenidos se procedió a traspasar la información por Atlas. Ti para diseñar los gráficos correspondientes a cada subcategoría del problema. Mediante ambos análisis se obtuvo un diagnóstico y triangulación.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Con respecto a fase cuantitativa de la investigación, el método utilizado fue la estadística descriptiva, cuya función es constituir, facilitar y exponer la información recolectada, también se realizó el método de la triangulación para determinar un diagnóstico de la información cuantitativa, cualitativa, según Gómez (2010, como se citó en Sola et al., 2021) define que, la triangulación proporciona un reconocimiento amplio en el arte de la información, constituyendo aspectos que proporcionan enfoques secundarios en el contenido que se investiga. Asimismo, Cowman (1993, como se citó en Pachano, 2022) indica que, se

determina en la composición de diversas técnicas de conocimiento en un propio tema o acontecimiento para afrontar cierto tipo de investigación. La triangulación establece variedad de métodos que se puede utilizar para un objeto específico lo cual es muy importante para el estudio.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

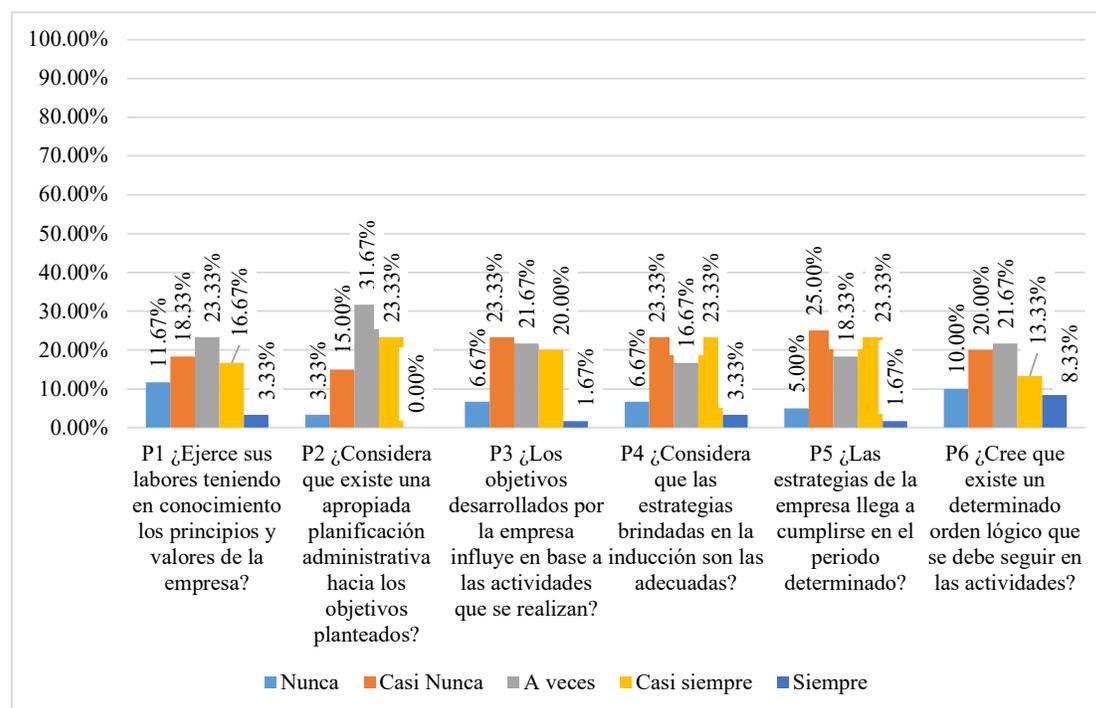
**Tabla 2**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría planeación*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1 ¿Ejerce sus labores teniendo en conocimiento los principios y valores de la empresa?	7	11.67%	11	18.33%	14	23.33%	10	16.67%	2	3.33%
P2 ¿Considera que existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados?	2	3.33%	9	15.00%	19	31.67%	14	23.33%	0	0.00%
P3 ¿Los objetivos desarrollados por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	4	6.67%	14	23.33%	13	21.67%	12	20.00%	1	1.67%
P4 ¿Considera que las estrategias brindadas en la inducción son las adecuadas?	4	6.67%	14	23.33%	10	16.67%	14	23.33%	2	3.33%
P5 ¿Las estrategias de la empresa llega a cumplirse en el periodo determinado?	3	5.00%	15	25.00%	11	18.33%	14	23.33%	1	1.67%
P6 ¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	6	10.00%	12	20.00%	13	21.67%	8	13.33%	5	8.33%

**Figura 2**

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría planeación



Analizando los datos de la tabla 1 y figura 1, sobre la pregunta 1 ¿Ejerce sus labores teniendo en conocimiento los principios y valores de la empresa?, se estima que un 53.33% con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces” de los encuestados que vienen hacer 32 colaboradores afirman que no ejercen sus labores teniendo en consideración el conocimiento de los principios y valores de la empresa, en cambio el 20% de encuestados afirman con los valores “Casi siempre” y “Siempre” que laboran teniendo presente los principios y valores de la empresa, se aprecia en los resultados que la pregunta 2 ¿Considera que existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados? Se observa que el valor “casi nunca” y “a veces” simboliza un porcentaje del 46.67% lo cual significa que de los 44 encuestados, 28 colaboradores sostienen que no existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados.

Es decir, que la empresa no tiene muy claro los logros que se desea lograr a futuro. Por otra parte, con la pregunta 3 ¿Los objetivos desarrollados por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?, el 23.33% que vienen hacer 14 colaboradores dentro de 44 encuestas, afirman que “casi nunca” los objetivos no tienen relación con las actividades

que se realizan, asimismo, el 20% de los encuestados consideran que “casi siempre” influye los objetivos desarrollados con las actividades que se realizan.

Con respecto a la pregunta 4 ¿Considera que las estrategias brindadas en la inducción son las adecuadas?, se observa que el 23.33% de los encuestados aseguran que “casi nunca” las estrategias brindadas en la inducción son las adecuadas, en tanto otro 23.33% afirman que “casi siempre” las estrategias brindadas al momento de la inducción son las correctas.

Por otro lado, la pregunta 5 ¿Las estrategias de la empresa llega a cumplirse en el periodo determinado?, tiene un porcentaje del 25% que indican que “casi nunca” las estrategias de la empresa no llegan a cumplirse en el periodo determinado, en cambio el 23.33% aseguran que “casi siempre” las estrategias de la empresa si llega a cumplirse en el periodo determinado.

Por otro lado, la pregunta 6 ¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?, tiene un porcentaje del 41.67% sumado de los valores “casi nunca” y “a veces” que vienen hacer 25 trabajadores que consideran que no existe un determinado orden que se debe seguir las actividades, lo cual genera sobrecargos en los trabajadores y horarios.

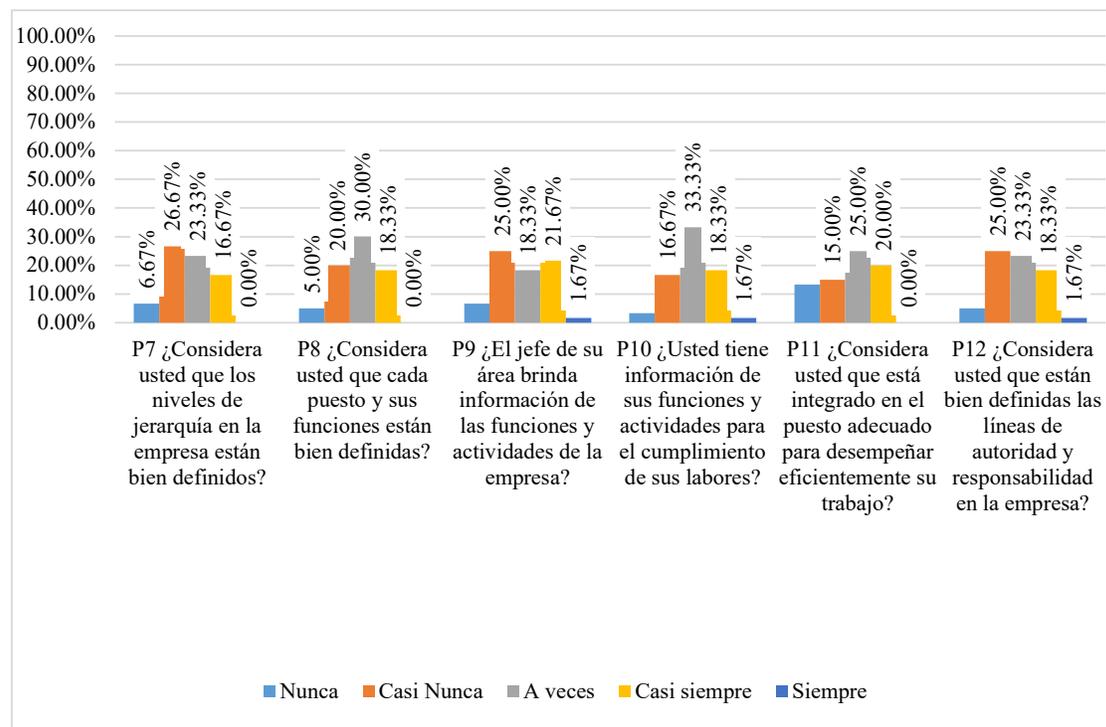
Lo que deduce que las estrategias para ciertas áreas de la empresa si favorece y para otras no, retrasando en el cumplimiento de los procesos, debido que solo se transmite la información a ciertos trabajadores que tienen mayor tiempo en la empresa, dado que las estrategias en la empresa fueron estipuladas desde hace mucho tiempo y no se actualizaron para los nuevos cambios que cada personal ocupa. Como consecuencia los diferentes roles solo manejan o conocen estrategias que son genéricas y esto provocaría baja productividad en diferentes áreas debido a la falta de actualización hacia los nuevos colaboradores. En cuanto a las estrategias planteadas por la organización en función al desarrollo del colaborador, no han sido actualizado debido que la mayor parte es por experiencia obtenida en el desarrollo del trabajo, el cual estaría generando que nuevos postulantes a la empresa no obtengan los mismos resultados, debido que no tienen herramientas necesarias para la elaboración de sus funciones y de cómo aplicarlo correctamente ante cualquier dificultad.

**Tabla 3*****Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría organización***

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P7 ¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?	4	6.67%	16	26.67%	14	23.33%	10	16.67%	0	0.00%
P8 ¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas?	3	5.00%	12	20.00%	18	30.00%	11	18.33%	0	0.00%
P9 ¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	4	6.67%	15	25.00%	11	18.33%	13	21.67%	1	1.67%
P10 ¿Usted tiene información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores?	2	3.33%	10	16.67%	20	33.33%	11	18.33%	1	1.67%
P11 ¿Considera usted que está integrado en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?	8	13.33%	9	15.00%	15	25.00%	12	20.00%	0	0.00%
P12 ¿Considera usted que están bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?	3	5.00%	15	25.00%	14	23.33%	11	18.33%	1	1.67%

**Figura 3**

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría organización



Los resultados de la tabla 2 y figura 2 se aprecia una disposición mayoritaria en la pregunta 7 ¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?, con un porcentaje del 56.67% afirman que los niveles de jerarquía en la empresa no están bien definidos así mismo en la pregunta 10: ¿Usted tiene información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores? con un porcentaje del 33.33% consideran que “a veces” no tienen información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores, en cambio el 18.33% aseguran que “casi siempre” tienen información de sus funciones y actividades para cumplir con sus labores.

Mientras que, la pregunta 8: ¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas? Tiene una valoración del 30.00% respondidos por 18 encuestados de un total de 44 afirmando que “a veces” no están bien definidas los puestos y sus funciones, de igual manera el 20.00% consideran que “casi nunca” los puestos y sus funciones están bien definidas, sin duda el 18.33% considera que están bien definidas los puestos y funciones. Por otra parte, el 25.00% respondieron sobre la pregunta 9: ¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?, que “casi nunca” el jefe de su

área brinda información de las funciones y actividades de la empresa, en cambio el 21.67% considera que el jefe de su área “casi siempre” les brinda información de las funciones y actividades de la empresa. Con respecto a la pregunta 11 ¿Considera usted que está integrado en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?, existe una mayor relevancia con un 25% en el valor “a veces” que indica que no están integrado en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo, en cambio un 20% de encuestados señalan que “casi siempre” son integrados en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo.

Es posible que, si no hay un manual de organización y funciones establecidas, como consecuencia habrá un desorden y mala gestión que provocaría en los trabajadores no tengan claro con quienes trabajar y que funciones se debe cumplir, además si no se realiza de manera constante la práctica de empoderamiento en la empresa, como consecuencia habrá mal manejo de funciones y obligaciones, haciendo que los empleados no estén preparados para tomar decisiones.

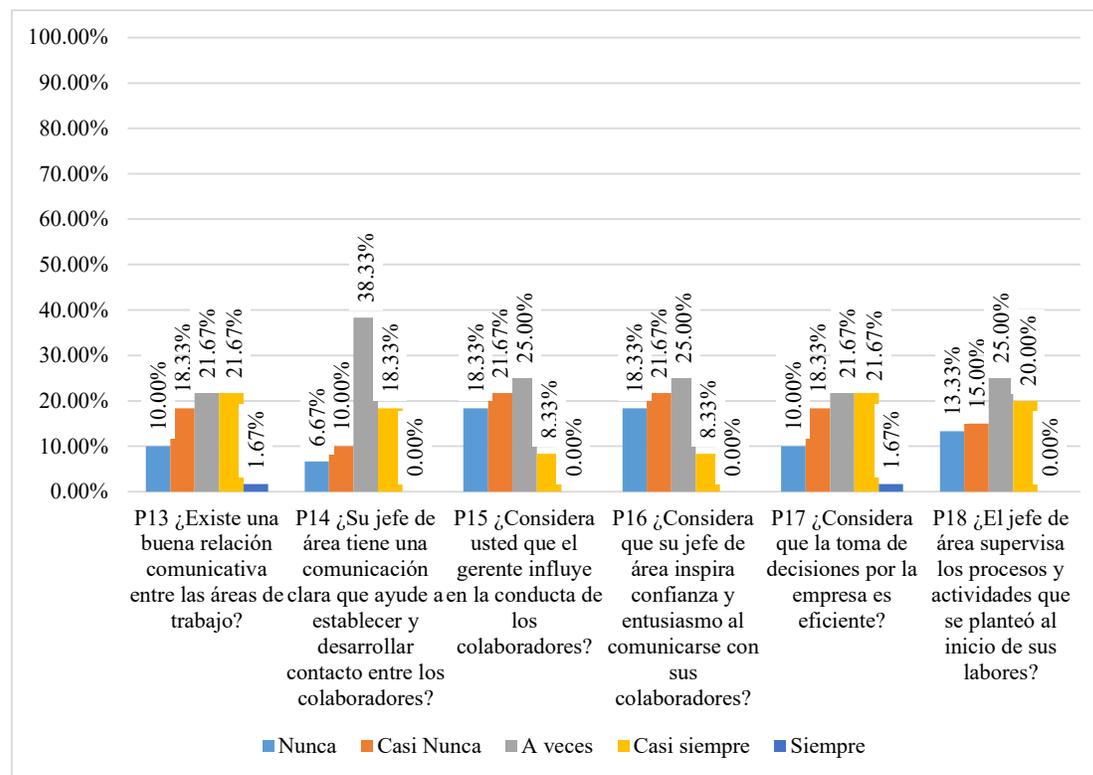
**Tabla 4**

***Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría dirección***

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P13 ¿Existe una buena relación comunicativa entre las áreas de trabajo?	6	10.00%	1	18.33%	1	21.67%	1	21.67%	1	1.67%
P14 ¿Su jefe de área tiene una comunicación clara que ayude a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores?	4	6.67%	6	10.00%	2	38.33%	1	18.33%	0	0.00%
P15 ¿Considera usted que el gerente influye en la conducta de los colaboradores?	1	18.33%	1	21.67%	1	25.00%	5	8.33%	0	0.00%
P16 ¿Considera que su jefe de área inspira confianza y entusiasmo al comunicarse con sus colaboradores?	1	18.33%	1	21.67%	1	25.00%	5	8.33%	0	0.00%
P17 ¿Considera que la toma de decisiones por la empresa es eficiente?	6	10.00%	1	18.33%	1	21.67%	1	21.67%	1	1.67%
P18 ¿El jefe de área supervisa los procesos y actividades que se planteó al inicio de sus labores?	8	13.33%	9	15.00%	1	25.00%	1	20.00%	0	0.00%

**Figura 4**

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría dirección



En la tabla 3 y figura 3 se puede estimar que la pregunta 14: ¿Su jefe de área tiene una comunicación clara que ayude a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores?, obtuvo un porcentaje del 38.33% que consideran que “a veces” el jefe de área no tiene una comunicación clara que ayude a desarrollar contacto entre los colaboradores en cambio el 18.33% considera que “casi siempre” el jefe de área suele tener una comunicación clara y que ayuda a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores, lo que demuestra que el personal encargo en algunas áreas no tiene una buena coordinación con sus trabajadores. No obstante, la pregunta 15: ¿Considera usted que el gerente influye en la conducta de los colaboradores?, alcanzo un resultado del 65.00% simbolizado entre los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces” que vienen hacer 39 encuestados de un total de 44, afirmando que el gerente no influye hacia la conducta de los colaboradores, debido a esto, va a generar incertidumbre en sus trabajadores al no poder transmitir confianza y optimismo.

Por otra parte el 48.00% simbolizado entre los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces” aseguran el jefe de área no supervisa los procesos y actividades que laboran según la

pregunta 18: ¿El jefe de área supervisa los procesos y actividades que se planteó al inicio de sus labores?, en cambio el 20.00% aseguran que “casi siempre” el jefe de área si supervisa los procesos y actividades que se planteó al inicio de sus labores. En cambio sobre la pregunta 13 ¿Existe una buena relación comunicativa entre las áreas de trabajo?, el 23.34% entre los valores “casi siempre” y “siempre” afirman que es buena la relación comunicativa entre las áreas de trabajo. En la pregunta 17 ¿Considera que la toma de decisiones por la empresa es eficiente?, el 21.67% de los encuestados afirmaron que “casi siempre” las decisiones de la empresa resultaron muy eficiente, por otra parte, el 21.67% considera que “a veces” las decisiones de la empresa no resultan ser muy eficiente, lo que conlleva que las tomas de decisiones se debe analizar los problemas a profundidad, identificando posibles alternativas de mejora. Como consecuencia los resultados se verían afectados ya que, los trabajadores no tuvieron una información concreta sobre sus funciones o tareas asignados por el jefe de área, dado que existe la ausencia del gerente en la participación de las actividades que se realiza en cada área, que conlleva a una perdida en la productividad y desarrollo individual y colectivo de los empleados.

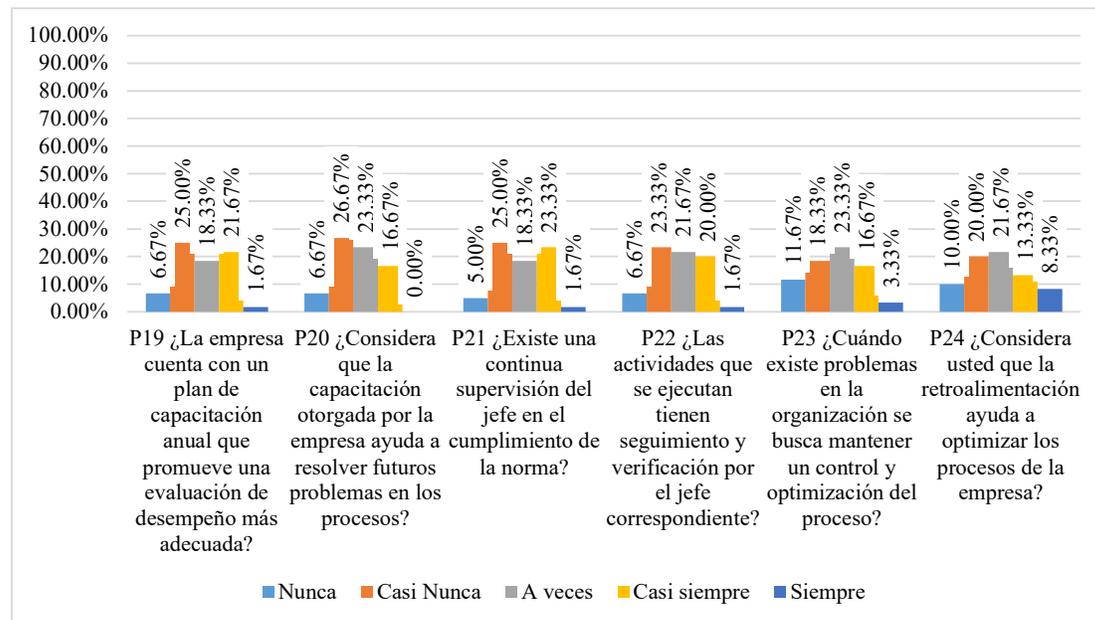
**Tabla 5**

***Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría control***

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P19 ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación anual que promueve una evaluación de desempeño más adecuada?	4	6.67%	15	25.00%	11	18.33%	13	21.67%	1	1.67%
P20 ¿Considera que la capacitación otorgada por la empresa ayuda a resolver futuros problemas en los procesos?	4	6.67%	16	26.67%	14	23.33%	10	16.67%	0	0.00%
P21 ¿Existe una continua supervisión del jefe en el cumplimiento de la norma?	3	5.00%	15	25.00%	11	18.33%	14	23.33%	1	1.67%
P22 ¿Las actividades que se ejecutan tienen seguimiento y verificación por el jefe correspondiente?	4	6.67%	14	23.33%	13	21.67%	12	20.00%	1	1.67%
P23 ¿Cuándo existe problemas en la organización se busca mantener un control y optimización del proceso?	7	11.67%	11	18.33%	14	23.33%	10	16.67%	2	3.33%
P24 ¿Considera usted que la retroalimentación ayuda a optimizar los procesos de la empresa?	6	10.00%	12	20.00%	13	21.67%	8	13.33%	5	8.33%

**Figura 5**

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría control



La tabla 5 y figura 5 se puede interpretar sobre la pregunta 19: ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación anual que promueve una evaluación de desempeño más adecuada?, el 25.00% que son 15 de un total de 44 encuestados aseguran que casi nunca se aplica una capacitación anual que promueve una evaluación de desempeño más adecuada, así mismo, el 18.33% indican que a veces se realiza una capacitación anual que promueve una evaluación de desempeño más adecuada, por otro lado, el 21.67% afirman que si existe una capacitación anual para un mantenimiento y mejoramiento con los empleados.

Sobre la pregunta 20: ¿Considera que la capacitación otorgada por la empresa ayuda a resolver futuros problemas en los procesos?, obtuvo un 56.67% que serían 34 encuestados de un total de 44 estiman que la capacitación otorgada por la empresa no ayuda a resolver futuros problemas en los procesos mientras que el 23.33% consideran que “a veces” se realiza la capacitación otorgada por la empresa que ayude a resolver futuros problemas en los procesos y el 16.67% aseguran que ”casi siempre” se realiza una capacitación otorgada por la empresa que ayude a resolver futuros problemas en los procesos.

La pregunta 21: ¿Existe una continua supervisión del jefe en el cumplimiento de la norma?, el 25.00% aseguran que “casi nunca” hubo una supervisión del jefe en el cumplimiento de la norma, por otra parte, el 18.33% considera que “a veces” había una

continua supervisión del jefe en el cumplimiento de la norma y el 23.33% estimada que “casi siempre” existe una supervisión del jefe en el cumplimiento de la norma.

Por otra parte, la pregunta 22: ¿Las actividades que se ejecutan tiene seguimiento y verificación por el jefe correspondiente?, un considerable 23.33% considera que “casi nunca” las actividades se realiza un seguimiento y verificación, a su vez un 21.67% refieren que a veces se realiza en las actividades un seguimiento y verificación, en cambio un 20.00% afirman que casi siempre en las actividades realizan un seguimiento y verificación.

Con respecto a la pregunta 23: ¿Cuándo existe problemas en la organización se busca mantener un control y optimización del proceso?, un 23.33% consideran que “a veces” ante problemas en la organización no se busca mantener un control y optimización del proceso, de la misma manera el 18.33% consideran que “casi nunca” ante problemas en la organización no realizan un control y optimización del proceso en cambio el 16.67% aseguran que “casi siempre” en los problemas en la organización se busca mantener un control y optimización del proceso

Referente a la pregunta 24: ¿Considera usted que la retroalimentación ayuda a optimizar los procesos de la empresa?, se estima que el 51.67% de los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces” consideran que la retroalimentación no ayuda a mejorar todas las operaciones realizadas en la empresa, en cambio el 21.66% de los valores “casi siempre” y “siempre” estiman que la retroalimentación si ayuda a mejorar todas las operaciones que realiza la empresa.

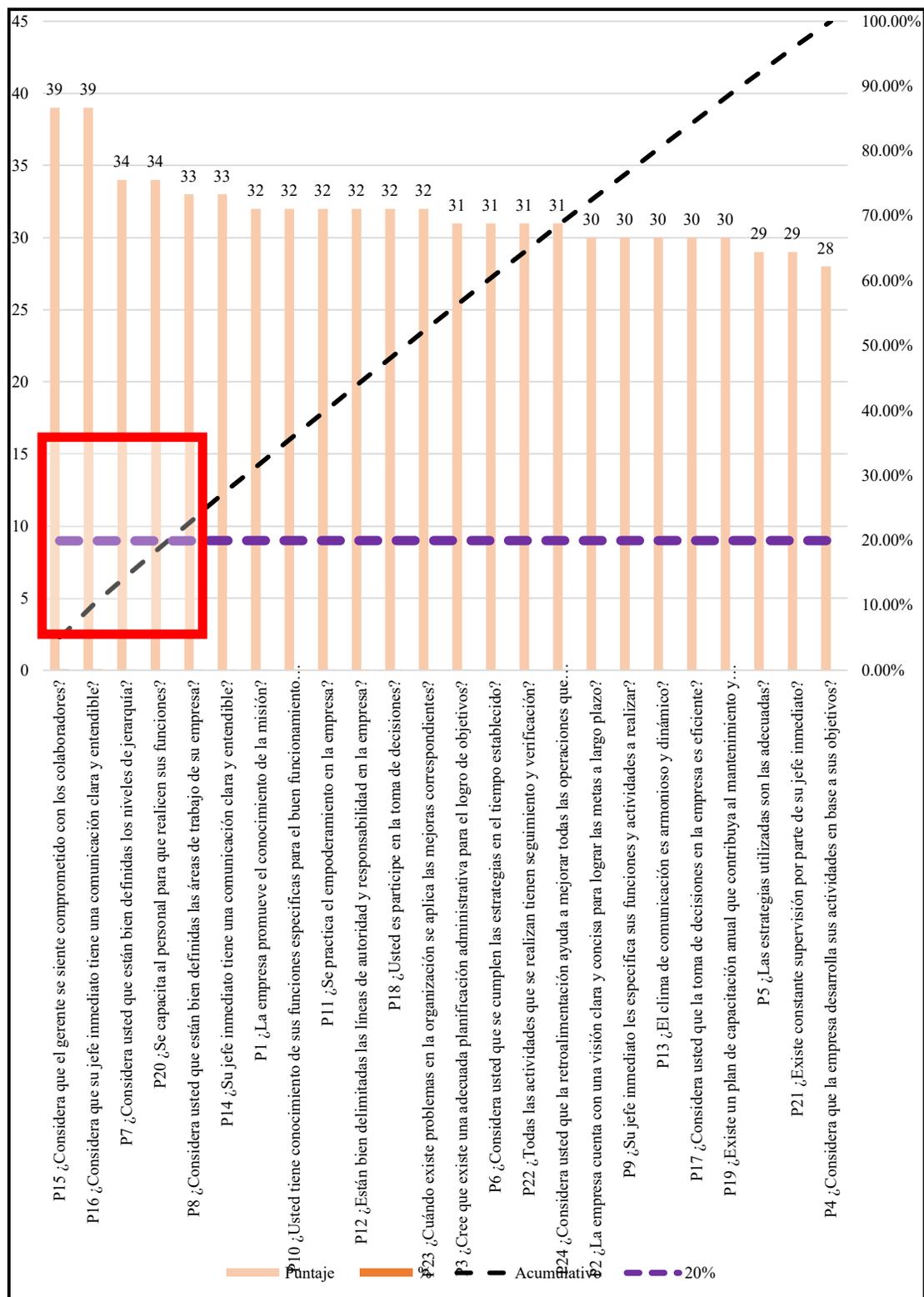
Por ello, se demanda un control constante en los mantenimientos, seguimientos y una correcta utilización de un plan de contingencia con una rotación de control de sus funciones, ponemos como prueba una carencia en la capacitación de funciones peligrosas, escasez de supervisión y poco resultado de efectividad de la retroalimentación en los productos subsistentes almacenados sin poder llegar a vender. Lo cual provocaría perdidas innecesarias en la empresa, stock en el almacén de productos desvalorizados que son difícil de comercializar.

**Tabla 6*****Pareto de la categoría proceso administrativo***

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo	20%
P15 ¿Considera usted que el gerente influye en la conducta de los colaboradores?	39	5.10%	5.10%	20%
P16 ¿Considera que su jefe de área inspira confianza y entusiasmo al comunicarse con sus colaboradores?	39	5.10%	10.21%	20%
P7 ¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?	34	4.45%	14.66%	20%
P20 ¿Considera que la capacitación otorgada por la empresa ayuda a resolver futuros problemas en los procesos?	34	4.45%	19.11%	20%
P8 ¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas?	33	4.32%	23.43%	20%
P14 ¿Su jefe de área tiene una comunicación clara que ayude a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores?	33	4.32%	27.75%	20%
P1 ¿Ejerce sus labores teniendo en conocimiento los principios y valores de la empresa?	32	4.19%	31.94%	20%
P10 ¿Usted tiene información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores?	32	4.19%	36.13%	20%
P11 ¿Considera usted que está integrado en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?	32	4.19%	40.31%	20%
P12 ¿Considera usted que están bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?	32	4.19%	44.50%	20%
P18 ¿El jefe de área supervisa los procesos y actividades que se planteó al inicio de sus labores?	32	4.19%	48.69%	20%
P23 ¿Cuándo existe problemas en la organización se busca mantener un control y optimización del proceso?	32	4.19%	52.88%	20%
P3 ¿Los objetivos desarrollados por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	31	4.06%	56.94%	20%
P6 ¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	31	4.06%	60.99%	20%
P22 ¿Las actividades que se ejecutan tienen seguimiento y verificación por el jefe correspondiente?	31	4.06%	65.05%	20%
P24 ¿Considera usted que la retroalimentación ayuda a optimizar los procesos de la empresa?	31	4.06%	69.11%	20%
P2 ¿Considera que existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados?	30	3.93%	73.04%	20%
P9 ¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	30	3.93%	76.96%	20%
P13 ¿Existe una buena relación comunicativa entre las áreas de trabajo?	30	3.93%	80.89%	20%
P17 ¿Considera que la toma de decisiones por la empresa es eficiente?	30	3.93%	84.82%	20%
P19 ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación anual que promueve una evaluación de desempeño más adecuada?	30	3.93%	88.74%	20%
P5 ¿Las estrategias de la empresa llega a cumplirse en el periodo determinado?	29	3.80%	92.54%	20%
P21 ¿Existe una continua supervisión del jefe en el cumplimiento de la norma?	29	3.80%	96.34%	20%
P4 ¿Considera que las estrategias brindadas en la inducción son las adecuadas?	28	3.66%	100.00%	20%

**Figura 6**

Pareto de la categoría proceso administrativo



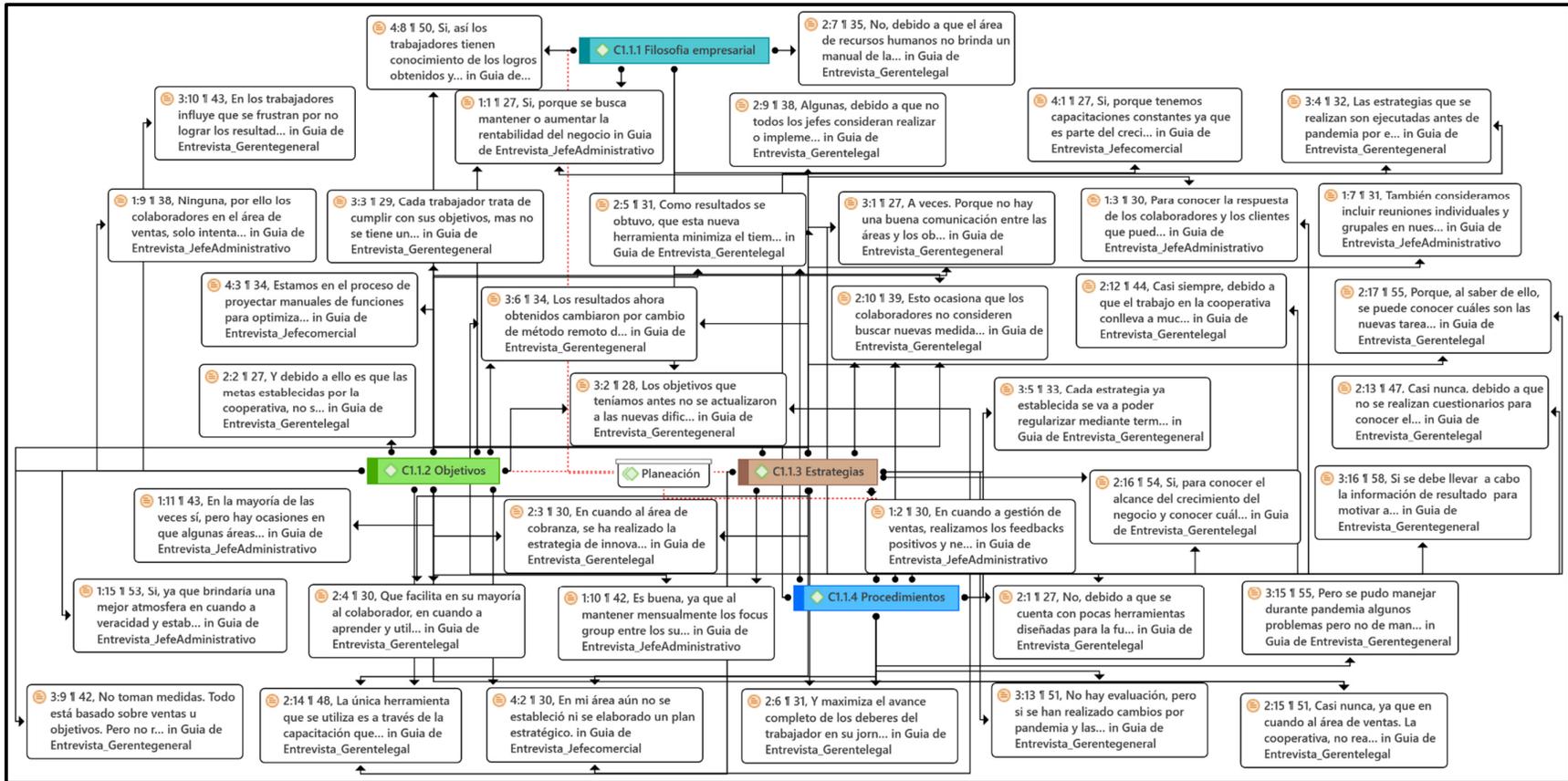
Con relación al análisis del Pareto, se comprobó en la tabla 6 y figura 6 sobre las preguntas 15, 16, 7, 20 y 8 que dicen ¿Considera usted que el gerente influye en la conducta de los colaboradores?, ¿Considera que su jefe de área inspira confianza y entusiasmo al comunicarse con sus colaboradores?, ¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?, ¿Considera que la capacitación otorgada por la empresa ayuda a resolver futuros problemas en los procesos? y ¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas? Que sumando en el acumulado se obtiene un 72.51% del total del cuestionario formuladas en la escala de nunca, casi nunca y a veces, por ello, se considera que el compromiso del gerente con los colaboradores y la comunicación del jefe inmediato influye negativamente en el proceso administrativo es así como continuara una existencia de bajo rendimiento en las áreas de la empresa y bajo resultado en los objetivos, asimismo, no está establecido correctamente la jerarquía de la empresa como también no está delineado bien las áreas y la capacitación del personal que contrae ciertos desarreglos con los lineamientos de la empresa. La pregunta 14 tiene un acumulativo del 27.75%, esta formulada como ¿Su jefe de área tiene una comunicación clara que ayude a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores? se obtuvo como consecuencia en la comunicación que tiene el jefe de área con sus colaboradores debido que no contrae un contacto positivo ya que, puede resultar complicado que los colaboradores puedan familiarizar con sus compañeros, hace que la empresa tenga como consecuencias poca participación entre los trabajadores para lograr un objetivo en conjunto, haciendo que cada uno se preocupe por sí mismo y no por sus compañeros que podría suceder en la empresa, ante ello, se debe mejorar e implementar herramientas de dialogo y desafíos grupales, con Se observo que hay 3 preguntas con un porcentaje menor a 30 los cuales son los siguientes ¿Las estrategias utilizadas son las adecuadas?, ¿Existe constante supervisión por parte de su jefe inmediato? y ¿Considera que la empresa desarrolla sus actividades en base a sus objetivos?

Por último, es sumamente importante solucionar anteriores aspectos que refleja un resultado negativo para la empresa, lo cual va a generar una dificultad entre las áreas, funciones, control y solución ante ciertas amenazas internas y externas que pueda generar perdidas y desempleo en la empresa.

### 3.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 7

Análisis cualitativo de la subcategoría planeación



Con relación a la figura 6 a la subcategoría planeación no se consideró mucho sobre la empresa que tenga una filosofía empresarial que transmita a los colaboradores el propósito de la cooperativa hacia lo que se quiere lograr, con respecto a los objetivos el gerente general afirma que a veces no se llega a cumplir debido que no hay una buena comunicación entre las áreas el cual percute mucho en los objetivos que tiene la cooperativa, por otra parte el gerente legal indica que son pocas las herramientas diseñadas para el uso adecuado del colaborador, hay cierta discontinuidad en los objetivos que se está requiriendo ante la competitividad, en cuanto el jefe administrativo indica que se busca mantener o aumentar la rentabilidad y por último el jefe comercial señala que si se cumplen los objetivos ya que, se realizan capacitaciones constantes que son parte del crecimiento y la transformación de la empresa.

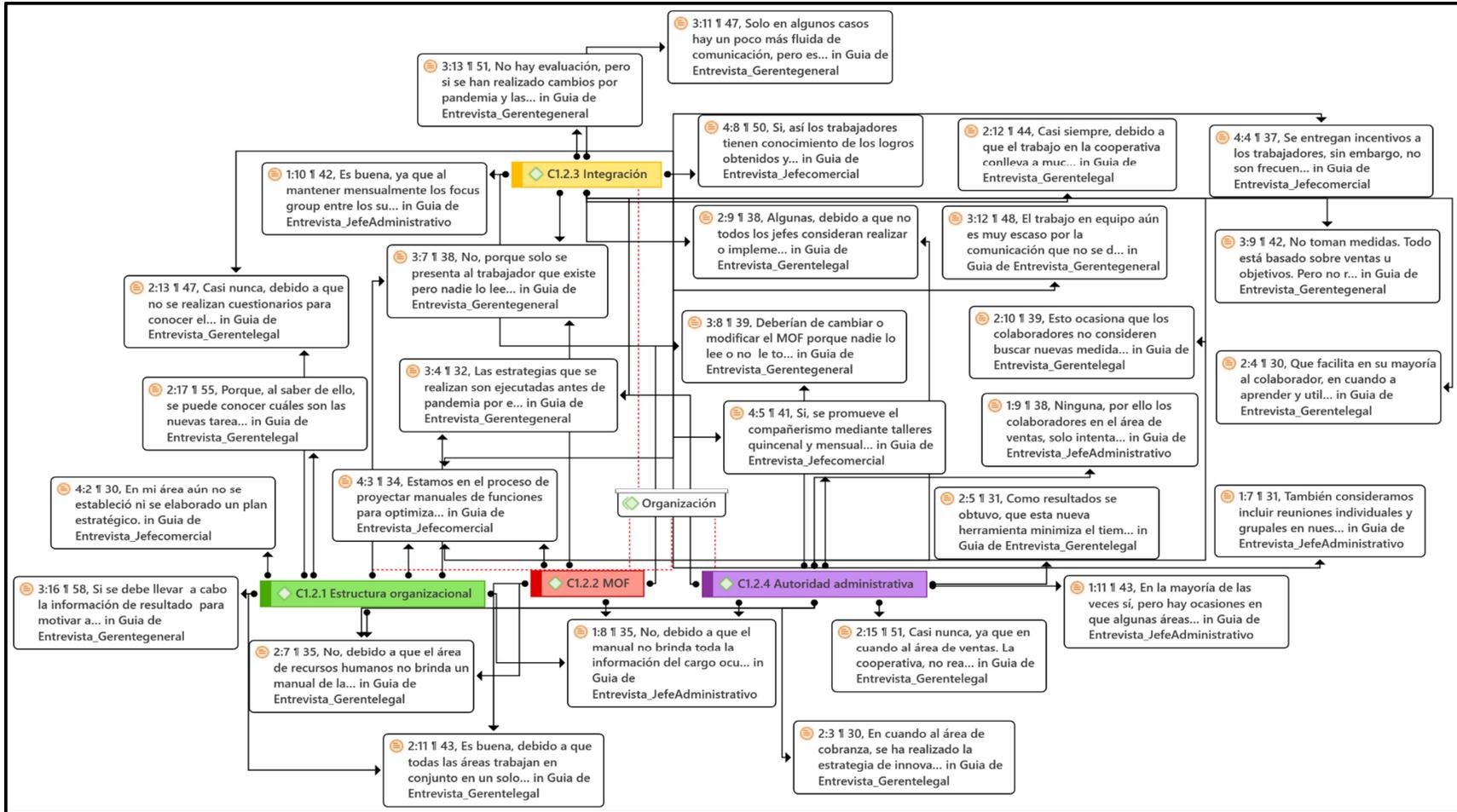
Con respecto a las estrategias según la entrevista realizada el gerente legal, informo que para el área de cobranza se implementó un sistema de cobro web, que facilita en su mayor parte al colaborador, siendo más sencillo de aprender y utilizar, debido que la pandemia afecta en todas las áreas motivo el cual se está buscando mejorar las estrategias para que los colaboradores no tengan dificultad a la hora de desarrollar sus funciones, tanto como los jefes encargados de cada área, los procedimientos no fueron actualizados luego que había ocurrido la pandemia, haciendo un poco complicado desarrollar las labores de manera adecuada en la empresa.

Con respecto a los procedimientos, no se detalló de cómo se lleva a cabo en la organización o que escenarios se está utilizando para varias operaciones que se realiza en diferentes áreas, que métodos o herramientas se ejecutara para optimizar los procesos.

Como consecuencia la empresa tendrá una falta de dominio de las competencias requeridas, reducción en la productividad por la ausencia de un liderazgo, el clima laboral desagradable debido que no habrá compromiso por los trabajadores, objetivos poco eficientes para la rentabilidad de la empresa. Si no hay estrategias planteadas a largo plazo habrá en consecuencia la empresa no podrá cumplir sus objetivos de forma eficaz.

**Figura 8**

Análisis cualitativo de la subcategoría organización



Con relación a la subcategoría organización, existe una escasez en implementación y evaluación en la empresa debido que se conforma a la experiencia que cuentan para solucionar un problema con el cliente. Con respecto a un manual de organización y funciones el gerente general considera que no están correctamente establecidas motivo del cual solo se presenta al trabajador pero que nadie lo lee, el gerente legal afirma que el área de recursos humanos no lo brinda, los colaboradores dependen de una capacitación que es brindada por un supervisor, según el jefe administrativo el MOF no brinda toda la información del cargo ocupado por el colaborador y sus funciones que no son constituidas correctamente, en cambio el jefe comercial indica que, se está mejorando en el manual de funciones para optimizar la actividad en la empresa.

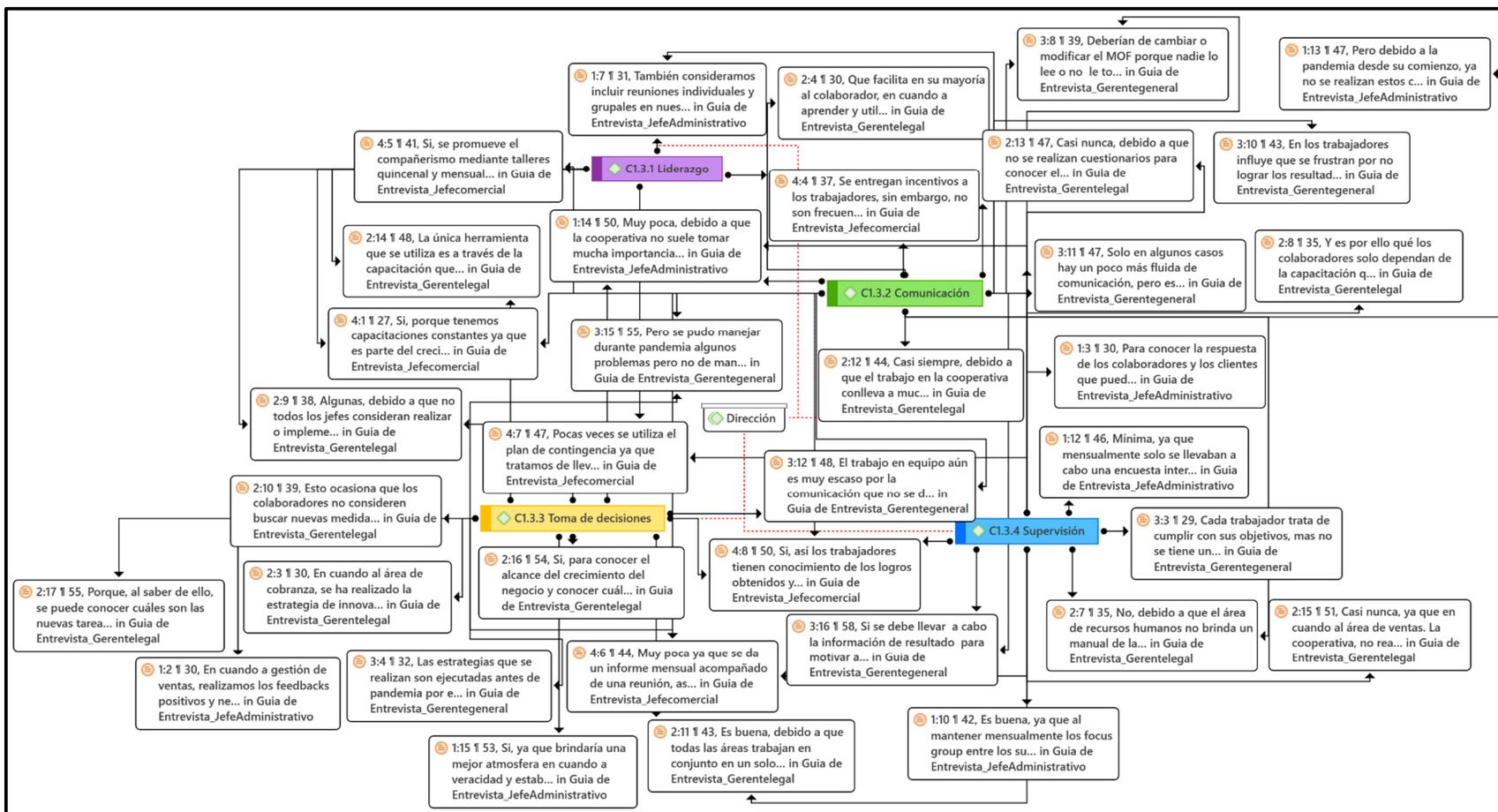
Con respecto la pregunta 4 ¿Qué medidas toman los jefes de áreas para tener resultados positivos en las áreas designadas y cómo influye en los trabajadores?, creen que no se toma medidas porque todo está basado sobre ventas, porque no se considera implementar nuevas herramientas o estrategias dentro de su área. Lo que ocurre que los colaboradores no consideren buscar nuevas medidas o formas para mejorar su trabajo, por ello que los trabajadores solo desean llegar a su meta por tratar de mantener su permanencia en el trabajo. Lo cual genera una incertidumbre en la productividad y adquirir conocimiento cada empleado mediante la empresa.

Por otra parte, la integración de la empresa no se impulsa mucho el cual contrae desmotivación y disminución de productividad, sería un riesgo ya que, la empresa solo se dedica en una fase de ciclo del producto y no busca innovar e implementar nuevas herramientas en todas las áreas de la organización. Tendría como consecuencia una mala coordinación en las áreas y reclutamiento de candidatos no expertos al puesto, lo que afectaría en los resultados que se tiene como objetivo a corto y mediano plazo. También se observó que la empresa no brinda una capacitación continua con los colaboradores.

Por último, se debería contar con una autoridad en cada área para delegar funciones a los colaboradores con respecto al propósito que la empresa desea lograr, también plantear incentivos por cada meta cumplida. Ya que, puede verse afectado la rentabilidad y disminución de la cartera de clientes por la razón que los colaboradores son están capacitados correctamente para afrontar en sus tareas.

**Figura 9**

**Análisis cualitativo de la subcategoría dirección**



Con relación a la subcategoría dirección, se ampara con los indicadores liderazgo, comunicación, toma de decisiones y supervisión, comenzando con el liderazgo se pudo analizar y deducir que según los entrevistados, se promueve a los colaboradores en trabajar en conjunto en un solo lugar, haciendo conocer cada aspecto o situación,

Por otra parte sobre la comunicación en la empresa, el jefe administrativo afirmó que se está implementando nuevas estrategias y métodos de rentabilidad en la cooperativa, de manera que en ciertas áreas solo buscan mantener el logro individual en cuando a tareas asignada, asimismo, se realiza una encuesta no tan continuo debido que considera que no es necesario hacerlo continuamente, lo cual evitan conocer el estado emocional que se encuentran cada colaborador en sus funciones y dentro de su entorno laboral. Otro aspecto importante es la supervisión con el cual se puede desempeñar los colaboradores con distintas herramientas facilitadas por el supervisor.

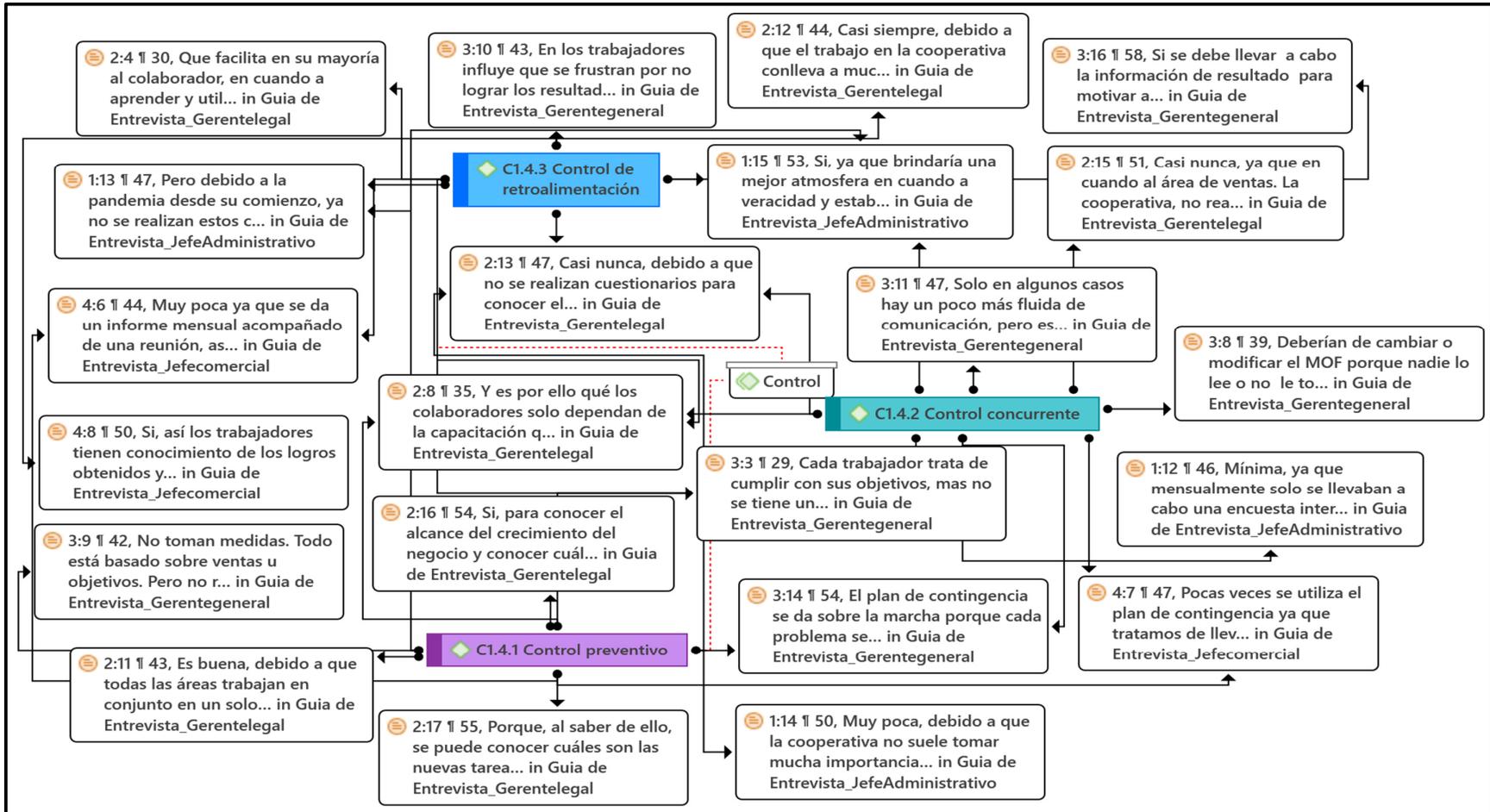
Con respecto a la toma de decisiones, de acuerdo con la recopilación de información mediante la entrevista, se observó en las respuestas que los colaboradores en este caso no buscan tomar medidas ante una circunstancia el cual no se sienten muy seguro debido que no fueron capacitados de manera continua para afrontar ante nuevas dificultades para ellos pueden ser nuevo, en cambio se pudo observar que el gerente legal afirma que si hay un análisis en las tomas de decisiones ya que, se busca el crecimiento del negocio el cual es muy importante ante cualquier posible decisión.

Se analizo la supervisión con las respuestas brindadas en las entrevistas el cual se obtuvo cierta información acerca el comportamiento de los jefes de áreas se tuvo como resultado que es difícil poder estar en constante movimiento con todos los colaboradores debido que conlleva a muchas áreas en trabajar en conjunto.

Por consecuencia la empresa no cuenta con ciertas medidas, dado que la falta en relación entre las áreas no son muy efectivas ya que, es poco que se realice una reunión entre los colaboradores, la mayoría de los trabajadores solo quieren completar su tarea que se les indica lo cual no tienen una meta individual por lograr, el cual va a tener como resultado una incapacidad de desarrollo entre sus colaboradores que afectara en las soluciones con los nuevos clientes y potenciales.

**Figura 10**

Análisis cualitativo de la subcategoría control



En el análisis realizado de la subcategoría control mediante la aplicación del Atlas. ti se pudo reunir información acerca de los tres indicadores que vienen hacer control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación, que ayuda a mantener ante posibles problemas a futuro, a utilizar correctamente las normas de seguridad para la aplicación de ciertos productos o servicios y mantener una constante capacitación a los colaboradores.

Con respecto al control preventivo, de acuerdo con las entrevistas se pudo afirmar que, la empresa cuenta con un plan de contingencia que no cubre en todas las áreas que tiene, a veces no suele dar importancia a los riesgos externos que podría suceder, como en el caso de la pandemia del Covid-19 lo cual la empresa no estuvo preparada para enfrentar cierta amenaza.

En el caso de un control concurrente, según el jefe comercial estimó que no siempre se hace las actividades de acuerdo con las normas establecidas ya que, las decisiones dependen de los directivos. Lo que se ignora una medición de los procesos si continua o no.

Por otra parte, el control de retroalimentación según el jefe comercial considero muy poco uso, debido que el personal encargado para la verificación del producto terminado no cuenta con experiencia para cierta función, no lo ven necesariamente importante para la capacitación del personal. Lo que ocasionaría que el colaborador no puede dar una solución cuando el producto está bajo en el mercado y se requiera vender lo más antes posible.

Por consecuencia puede afectar con el prestigio del producto o servicio ya que, si no existe una constante supervisión en los productos o también si las normas no estas correctamente preestablecidas de prevención, la empresa estaría afectado en los tramites que se realizan ante una venta o servicio ya que, por ciertos errores la empresa no podrá reclamar sus derechos por una mala digitación realizada por un trabajador. Por último, va a haber un incremento de almacén de productos ya no comercializados, lo que conlleva a perdidas enormes en la empresa, debido que no hay una solución ante posibles acontecimientos. Un claro ejemplo la pandemia Covid-19.



### 3.3 Diagnóstico

De acuerdo con la afirmación del diagnóstico, se identificó a través de la información procesada de las encuestas y entrevistas, analizada a los colaboradores y encargados de la empresa, se pudo identificar que el 50% de los colaboradores aseguran que los objetivos establecidos por la empresa no está correctamente definido, mientras tanto el 56.67% no están conformes con la estructura y funciones que se le asigna por la empresa, asimismo el 65% consideran que no existe una correcta comunicación de los encargados hacia los colaboradores y el 56.67% identifica sobre la capacitación que no es la adecuada para resolver problemas a futuro. Con respecto a las entrevistas se pudo reconocer que no está establecido bien los objetivos que se desea lograr, además, no está diseñado la estructura de la manera adecuada, asimismo reconoce que es difícil poder atender a todas las áreas de la empresa y por último la solución ante los problemas no favorece a todas las áreas.

En la subcategoría **planeación** de acuerdo a las entrevistas y encuestas que se realizó a los colaboradores de la empresa, se descubrió que en la planeación sobre los objetivos, el 46.67% de los encuestados afirman que no existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos que se planteó en la empresa así como lo confirma en la entrevista que consideran que no son correctamente establecidos los objetivos de la empresa, ya que, busca mantener o aumentar la rentabilidad del negocio, otro entrevistado afirma que se realiza una constante capacitación el cual ayuda al crecimiento y transformación a la empresa, asimismo, el 25.00% de los encuestados consideran que casi nunca las estrategias de la empresa no llega a cumplirse en el periodo determinado de manera que se confirma esta aceptación de los entrevistados, ya que, las estrategias no son elaboradas de medida creativa que permita tener ventaja competitiva sobre la competencia del mercado el cual tendrá como consecuencia en la planeación una ineficiencia en la empresa, el riesgo de perder una rentabilidad a futuro motivo el cual se utilizará inadecuadamente los recursos y no tendrá ventaja competitiva ante el mercado como indica Gulick (1993, como se citó en Chiavenato, 2019), en la teoría clásica sobre la planeación que involucra la acción de diseñar los lineamientos de lo que se va a realizar y establecer de la manera que se va hacer, con el propósito de lograr los objetivos de la organización. Dicho aquello es necesario considerar el rediseño de la misión, visión y objetivos, en base a lo que se desea lograr alcanzar.

En la subcategoría **organización** de acuerdo con las encuestas realizadas, el 56.67% aseguran que no está correctamente definido los niveles de jerarquía de la empresa, el cual se pudo testificar en la entrevista ya que, consideran que el manual de organización y funciones no se culminó dado que no se le informo la estructura de la empresa a los colaboradores, asimismo el 33% afirman que no se le brindo una correcta información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores, con respecto a la entrevista aseguran que el manual de organización y funciones no está correctamente establecido el cual no se le emitió la respectiva información a los colaboradores. Por consecuencia habrá una desorganización interna el cual no habrá el cumplimiento de las funciones o actividades específicas que deba efectuar el colaborador provocando un menor rendimiento y menor creatividad para desarrollarse en su área de trabajo, a su vez no habrá definición de las subdivisiones del trabajo, lo que puede ocurrir perdidas en el negocio como lo estipula Chiavenato (2019), en la teoría de la organización cuanto se refiere que la estructura organización que compone una serie de atribución, como decir, una cadena de mando que enlaza las niveles de la empresa precisando los superiores y seguidores. Dicho de otro modo, es muy importante que se realice un análisis exhaustivo en la organización para aplicar las herramientas necesarias para su buen manejo.

En la subcategoría **dirección** de acuerdo con el cuestionario realizado, el 65% de los encuestados afirmaron que la comunicación del gerente no influye en la conducta de los colaboradores, en cambio en la entrevista aseguran que el trabajo en equipo es muy escaso en las áreas debido a la falta de compromiso de algunos personales de la empresa. Asimismo el 38.33% de los encuestados afirman que, su jefe de área a veces suele brindar información importante que ayudara a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores, mientras que el jefe administrativo asegura que los colaboradores solo buscan llegar a su meta para mantener la permanencia. En consecuencia habrá cierto desorden entre las áreas ya que, es poco la participación de un liderazgo el cual influye totalmente en el desarrollo e integración de los colaboradores en el ámbito de un clima laboral como procedimiento en las tareas así como considera Gulick (1993, como se citó en Chiavenato, 2019), sobre la teoría clásica donde es la acción continua que involucra en la toma de decisiones para determinar las actividades específicas y generales como un liderazgo en la empresa.



A través de la nube de palabras se puede estimar las palabras que más se utilizan en la presente investigación son: Trabajadores, organización, resultados, áreas.

### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Priorización de los problemas**

En la presente investigación se realizó la priorización de 3 problemas debido al impacto notable que tienen sobre la organización, los cuales son: (a) deficiencia en los procesos de gestión estratégica; (b) una estructura improvisada que no permite una eficiente y eficaz gestión de la empresa y por último; (c) deficiente capacitación e implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

#### **3.4.2 Consolidación del problema**

De acuerdo con los resultados que se obtuvo a través de las encuestas y entrevistas realizadas, se priorizo las interrogantes mas relevantes que se evidencio en el diagnostico el cual inicia por la deficiencia en los procesos de la gestión estratégica, debido que, parte de las herramientas necesarias que la empresa disponga para un absoluto proceso de eficiencia en las actividades y el buen funcionamiento de su gestión. Por otra parte, también se ve perjudicado con referencia a una estructura no correctamente diseñado que ayude a una eficiencia y eficaz función de los colaboradores y los altos cargos. Es así como se vio que la empresa no cuenta con una implementación de un manual de gestión, siendo indispensable para un óptimo funcionamiento y estricto al cumplimiento de los procedimientos. Por último, se vio afectado en la deficiencia de capacitación e implementación de herramientas tecnológicas que aporte al conocimiento y buen funcionamiento para las obras que se ejerce a diario, incrementando el margen rentable de la empresa.

#### **3.4.3 Fundamentos de la propuesta**

En el presente estudio de investigación se fundamentó en 04 teorías:

Teoría del desarrollo organizacional según Hernández et al. (2011, como se citó en Meza et al., 2018), el desarrollo organizacional es reconocer el mérito de la empresa favorezca con el proceso, identificando las preferencias de la gerencia y cada logro se pueda visualizar utilizando la adquisición de nuevos conocimientos para la empresa y la investigación de nuevas herramientas necesarias para afrontar y solucionar problemas y/o

mejorar, como la creatividad. Asimismo Beckhard (1996; Guízar, 2013, como se citó en Meza et al., 2018) menciona que, el desarrollo organizacional es de carácter planificado que abarca el total de la empresa, siendo gestionado por el alto mando con el propósito de aumentar la eficiencia y seguridad de la empresa a través de acciones planificadas y empleando los métodos de las ciencias de la conducta.

Teoría clásica de la administración apoyada por Fayol determina la función administrativa como proporcional, el cual se clasifica en un nivel jerárquico de la empresa que no está privado por los altos mandos, no haciendo referencia solo para los directivos sino que está distribuido adecuadamente para todo los grados jerárquicos, en cuanto más descende la escala jerárquica se podrá reflejar mayores funciones de la empresa asimismo cuando se sube la escala jerárquica incrementa la expansión y el espacio en las funciones administrativas. (Chiavenato, 2019). Por otra parte Mintzberg (2001, como se citó en Barreno, 2019) lo define la estructura organizacional como las diferentes maneras de un trabajo son fraccionadas entre distintas tareas y posterior se enlaza entre estas.

Teoría de la contingencia para Donaldson (2001, como se citó en Perilla y Gonzáles,2021) la distribución de la organización se debe apropiar a condiciones exclusivos que se presentan bajo situaciones concedidas, el cual son el entorno, el tamaño y la estrategia, asimismo, para Su et al., (2018, como se citó en Perilla y Gonzáles) la contingencia del contexto incurre sobre el modelo de estructura mecánica y orgánica el cual la estructura mecánica se enfoca en las condiciones de equilibrio con respecto a la jerarquía por la consistencia de la organización, en cambio la estructura orgánica participa ante la disposición de un contexto inestable, implica en el desarrollo de la innovación.

Teoría de las Relaciones Humanas por Mayo (1946, como se citó en Palafox et al., 2020) considero que, las organizaciones fracasaban por las malas relaciones humanas que persisten en las áreas, el cual para un buen liderazgo era mediante una disposición y revisión dentro del entorno laboral, a través de un análisis y el buen trato hacia los colaboradores.

#### **3.4.4 Categoría solución**

De acuerdo con el estudio de investigación, se determinó la categoría solución con respecto a los objetivos, priorizando los problemas más resaltantes que afectan a la empresa, el cual

se optó como categoría solución los planes estratégicos Según González et al., (2018) considera que los planes estratégicos reconocen las propiedades existentes del entorno de la empresa en el que laboran, transmite una figura de cómo se desea el entorno u empresa sea sobresaliente en el futuro, mediante un trayecto y tareas que proporcionen la transformación desde el punto actual a lo deseado. Asimismo De Vicuña (2013, como se citó en Amboya y Muñoz, 2018) define el plan estratégico como plan experto en el cual la directiva recopila los acuerdos estratégicos corporativos que se adecua en la actualidad en relación con lo que se desarrollara a futuro, con el propósito de lograr una empresa más competitiva reconociendo las necesidades que desean lograr de acuerdo con sus intereses. Como segunda categoría solución se optó por el Manual de gestión Según Chico y Guerra (2016, como se citó en Vásquez et al., 2020) define que, los manuales es un excelente material administrativo, que ayuda a conservar sus sistematizaciones de forma constituida, facilitando seguridad y claridad.

### 3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

**Cuadro 1**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta objetivo, estrategia, táctica y KPI*

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
<b>Objetivo 1:</b> Mejorar la gestión estratégica, rediseñando las estrategias de la empresa utilizando la matriz FODA y PEYEA	<b>Estrategia 1:</b> Diseñar un plan estratégico utilizando la matriz FODA y PEYEA que permite mejorar la gestión de la empresa	<b>Táctica 1:</b> Diseñar la misión, visión y objetivos de largo plazo de la empresa	Enunciado de visión, misión y objetivo de largo plazo terminado al 100% dentro de los plazos establecidos
		<b>Táctica 2:</b> Diseño de las estrategias a largo plazo utilizando las herramientas de formulación estratégica (FODA y PEYEA)	Elección de estrategias de largo plazo al 100% dentro de los plazos establecidos
<b>Objetivo 2:</b> Mejorar el desempeño del área operativa mediante la elaboración de un manual de normas y procedimientos	<b>Estrategia 2:</b> Rediseñar las normas y procedimientos de la empresa mediante la elaboración de un manual	<b>Táctica 3:</b> Elaboración de un manual de normas	Diseño de un manual de normas terminado al 100% dentro de los plazos establecidos
		<b>Táctica 4:</b> Elaboración de un manual de procedimientos	Diseño de un manual de procedimientos terminado al 100% dentro de los plazos establecidos

<b>Objetivo 3:</b> Mejorar el desempeño de los Recursos Humanos mediante la implementación de un manual de organización y funciones de la empresa	<b>Estrategia 3:</b> Rediseñar la organización y funciones de la empresa mediante la elaboración de un manual	<b>Táctica 5:</b> Identificación de los puestos de trabajo	Organigrama rediseñado terminado al 100% dentro de los plazos establecidos
		<b>Táctica 6:</b> Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto	Diseño del manual de organización y funciones terminado al 100% dentro de los plazos establecidos

### 3.4.6 Actividades y cronograma

#### Cuadro 2

##### *Matriz de actividades, inicio, días, fin y responsables*

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s
<b>A1:</b> Planteamiento de misión, visión y objetivos	30/05/2022	2	1/06/2022	Investigador
<b>A2:</b> Implementación de misión, visión y objetivos	1/06/2022	1	2/06/2022	Investigador
<b>A3:</b> Difusión sobre la misión, visión y objetivos, reunión de los liderazgos con los colaboradores	2/06/2022	2	4/06/2022	Investigador
<b>A4:</b> Identificación de los factores crítico interno y externo	4/06/2022	2	6/06/2022	Investigador
<b>A5:</b> Diseño de la matriz FODA	6/06/2022	2	8/08/2022	Investigador
<b>A6:</b> Diseño de la matriz PEYEA	8/08/2022	2	10/08/2022	Investigador
<b>A7:</b> Identificación sobre las normas	10/08/2022	2	12/06/2022	Investigador
<b>A8:</b> Selección de las normas más relevantes	12/06/2022	2	14/06/2022	Investigador
<b>A9:</b> Implementación de las normas	14/06/2022	2	16/06/2022	Investigador
<b>A10:</b> Investigación sobre los procedimientos	16/06/2022	1	17/06/2022	Investigador
<b>A11:</b> Determinar los procedimientos más relevantes	17/06/2022	1	18/06/2022	Investigador
<b>A12:</b> Establecer los procedimientos	18/06/2022	2	20/06/2022	Investigador
<b>A13:</b> Analizar los puestos de trabajo	20/06/2022	2	22/06/2022	Investigador

<b>A14:</b> Identificar los niveles de mayor categoría	22/06/2022	2	24/06/2022	Investigador
<b>A15:</b> Diseño del organigrama general	24/06/2022	1	25/06/2022	Investigador
<b>A16:</b> Estudio de las funciones y atribuciones de los puestos	25/06/2022	1	26/06/2022	Investigador
<b>A17:</b> Ejecutar las funciones y atribuciones asignadas a los puestos	26/06/2022	1	27/06/2022	Investigador
<b>A18:</b> Elaboración del MOF	27/06/2022	3	30/06/2022	Investigador

## IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Discusión

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo general la propuesta de implementación del proceso estratégico para la mejora de la gestión operativa mediante la elaboración de un plan estratégico y manual de gestión.

En la **subcategoría planeación**, de acuerdo con la investigación realizada se pudo obtener que dentro de la empresa existe un bajo rendimiento entre los colaboradores que fue confirmado a través de un 46.67% de los encuestados quienes consideraron que no existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos que se plantea en la empresa, siendo validado por la entidad el cual precisa que no están correctamente establecidos los objetivos, cabe precisar que se verá afectado de la manera que continuara una incertidumbre en las metas que se desea lograr, debido que existe poca eficiencia en los cumplimientos de las funciones y/o actividades que se realiza, teniendo por otro lado la pérdida de oportunidades, asimismo, el 25.00% de los colaboradores afirman que casi nunca las estrategias de la empresa se llega a cumplir en el periodo determinado de manera que se comprobó con los resultados de la entrevista, como consecuencia la empresa mantendrá una incertidumbre en los procesos laborales ya que, no hay propósito en específico con los objetivos que cuentan actualmente. El cual se desarrollará como propuesta de solución el mejorar la gestión estratégica mediante el diseño de un plan estratégico utilizando la teoría de gestión estratégica, cabe destacar que la planeación permite a las empresas tomar medidas para desafiar contextos que se descubre a largo plazo, contribuyendo a establecer las decisiones hacia objetivos positivos de desempeño, el cual es inevitable reconocer y ejecutar los manuales que interceden en el proceso (Goodstein et al. 1998). Por lo tanto, coincide con la investigación de Mendoza (2021), sobre elementos principales para optimizar la utilidad en la empresa son a través de una mayor confianza, seguridad y potencialización de la imagen empresarial. Asimismo, concuerda con la investigación de Campos y Ludeña (2019), se evidencio que el desempeño laboral se muestra a través de un estrés laboral que en cierto modo presenta síntomas fisiológicos que perturba el desempeño y bajo interés en las labores, dado conocer que es importante tener un buen liderazgo y una motivación hacia los colaboradores. Por último coincide con García (2019), sobre una inadecuada capacidad operativa el cual no presenta un servicio, eficiencia y productividad, que produce una baja

comunicación en los niveles de la organización y baja en la eficiencia en la toma de decisiones.

En la **subcategoría organización**, de acuerdo con los resultados obtenidos se demostró que no existe un nivel jerárquico en la empresa y designación de funciones y actividades, el cual se pudo diagnosticar mediante la triangulación de la parte cuantitativa el cual señalaron un 56.67% de los colaboradores aseguraron que los niveles jerárquicos no está correctamente definidos, de la misma forma los interrogados afirman que el manual de organización y funciones no está culminado por el motivo que no se le informo a los colaboradores. Por otra parte se evidencio que no existe una adecuada definición de cada puesto y funciones en la empresa, el cual fue afirmado por un 55% de los encuestados. En tanto el diagnostico en lo cualitativo se afirmó de acuerdo con los entrevistados que hay una escasez en implementación y evaluación con los colaboradores de la empresa ya que, se conforman con asignar tareas diarias sin determinar las funciones establecidas en un manual. Asimismo, se consideró que no hay un manual de organización y funciones que no está elaborado de la manera correcta el cual no se presenta ante los colaboradores de la empresa, de acuerdo con los resultados se desarrollará como propuesta de solución, mejorar el desempeño de los recursos humanos mediante la implementación de un manual de organización y funciones de la empresa. La organización es la unión entre los personas y grupos, en el marco de una alineación formal que establece las funciones que se debe ejercer en la empresa Etkin (2000, como se citó en Gambino y Pungitore, 2020). En referencia a la investigación se pudo asimilar con el estudio realizado por Chagñay (2017), que el 65% de los colaboradores consideran que la forma de la organización de la empresa buena ya que, se reconoce las actividades a realizar, el cual el autor propone establecer medidas correctivas en la organización. Por otra parte Villareal (2020), el 1,43% de clientes consideran que no reciben un organigrama de funciones en la empresa, en cambio el 2,86% afirman que a veces, el 87,14% de los manifestantes mantienen que la empresa diseña metas y objetivos a cumplir a través del MOF y ROF para el desarrollo y beneficio de este. Por último coincide con Gavidia y Ruiz (2020), manifiesta que, el 10% de los encuestados sobre la organización indican que es malo, en cambio el 63% indican que es regular y el 27% indican que es bueno, acerca de la coordinación en los procesos dentro del banco el cual se conoce una deficiencia en las aportaciones de la organización

En la **subcategoría dirección**, de acuerdo con los resultados alcanzados se pudo evidenciar mediante la triangulación de la parte cuantitativa y cualitativa, un bajo rendimiento en las labores de los colaboradores, que también se identificó que algunas áreas no se realiza una actividad para desarrollar contacto entre los colaboradores. Es por esta razón que el 65% consideran que la comunicación emitida por el gerente de la empresa no influye mucho en la conducta de los colaboradores por otra parte afirman que no existe un compromiso de los colaboradores al formar equipos de trabajo con sus compañeros. Además, se obtuvo un 38.33% en referencia al jefe de área que a veces busca establecer contacto entre los colaboradores el cual se pronunció que los colaboradores solo buscan llegar a su meta para mantener su permanencia en la empresa, debido a esto ocurrirá un bajo desempeño en colaboración de cada área, causando bajos resultados esperados a fin de mes, no obstante no habría un líder que realice actividades que van en función a los deseos de la empresa. Como propuesta de solución se optó por mejorar el desempeño del área operativa mediante la elaboración de un manual de implementación de normas y procedimientos que permitirá solucionar los problemas identificados en los resultados. Lo indicado, se alinea a la Teoría de las Relaciones Humanas por Mayo (1946, como se citó en Palafox et al., 2020) considero que, las organizaciones fracasaban por las malas relaciones humanas que persisten en las áreas, el cual para un buen liderazgo era mediante una disposición y estudio dentro del entorno laboral, a través de un análisis y el buen trato hacia los colaboradores. De igual manera Chagñay (2017), sobre la orientación al personal sobre sus actividades, el 100% afirman que existen acciones que ayudan a desarrollar las actividades determinadas, es así como se busca optimizar el desempeño laboral para obtener excelentes resultados. Por otra parte Villareal (2020), el 4,29% de los usuarios afirman que a veces perciben sistemas de comunicación y encargo de funciones en la empresa, en cambio el 8,57% consideran que es casi siempre y el 87,14% afirman que las autoridades administrativas transmiten una motivación al momento de la delegación cuidando siempre el buen desempeño de los colaboradores. Por último coincide con Gavidía y Ruiz (2020), con respecto a la subcategoría dirección, el 13% de los encuestados manifiestan que es malo, por otra parte el 60% manifiesta que es regular y el 27% afirman que es bueno, en base al liderazgo ya que se evidencio que la mayoría de los colaboradores no se sienten motivados debido que no hay un liderazgo.

En la **subcategoría control**, de acuerdo con los resultados obtenidos se pudo evidenciar mediante la triangulación de la parte cuantitativa y cualitativa, que un 56.67% afirman que las capacitaciones realizadas por la empresa no favorecen a resolver futuros problemas que se pueden evidenciar en los procesos, por otro medio se indica que la empresa cuenta con un plan de contingencia pero el cual no favorece a todas las áreas. Por otra parte un 25% aseguran que casi mucho no se realiza una capacitación anual que favorezca al conocimiento y desempeño de los colaboradores, a su vez consideran que se brinda una mejor atmosfera emocional en los colaboradores al informar el estado que se encuentra la empresa, teniendo en consecuencia que si la empresa no buscar implementar nuevas herramientas tecnológicas y realizar una capacitación continua en los trabajadores de la empresa habrá una desventaja competitiva en el mercado, el cual no podrá competir con otras empresas, haciendo que los trabajadores busquen otra alternativa de trabajo. Como propuesta de solución se optó por mejorar el desempeño de los recursos humanos mediante la implementación de un manual de organización y funciones de la empresa, el cual se alinea a la teoría de la Contingencia por Donaldson (2001, como se citó en Perilla y Gonzáles) la distribución de la organización se debe apropiar a condiciones exclusivos que se presentan bajo situaciones concedidas, el cual son el entorno, el tamaño y la estrategia. De igual manera el estudio realizado por Chagnay (2017), nos indica que, casi siempre se llega a controlar el desempeño del colaborador sobre las actividades planificadas, así mismo el 27% de los colaboradores mencionan que siempre se evalúa el desempeño del personal, el 27% administrativo y 5% operativo consideran que a veces se evalúa el desempeño. El cual es importante realizar una evaluación para así sacar el máximo desempeño a través de la retroalimentación. Por otra parte Villareal (2020), afirman en su investigación que el 4,29% de clientes consideran que a veces existe una supervisión en las áreas, en cambio el 10% afirman que casi siempre y un 85,71% que siempre se aplica una evaluación de desempeño y supervisión de oficios con la retroalimentación para el buen desempeño de los colaboradores. Por último coincide con Gavidia y Ruiz (2020), en su investigación considera que el 67% de los encuestados consideran que es malo el control interno del banco de sangre, ya que, no existe información pertinente de los insumos que se requiere al igual que no existe un ánimo que involucre el buen trabajo.

## 4.2 Conclusiones

- Primera:** Se presentó una propuesta de implementación del proceso estratégico para mejorar la gestión operativa de una cooperativa, Lima 2022 a fin de optimizar los procesos internos por medio de un plan estratégico que se determinara mediante las acciones que la empresa debe alcanzar para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos; establecer unos manuales de gestión para que la empresa y los colaboradores puedan seguir en una misma dirección las funciones que se detallara para el cumplimiento de sus objetivos.
- Segunda:** Se comprobó la situación actual de la empresa, identificando una gestión no eficiente, incluso no realizando una capacitación continua con los colaboradores sobre las actividades y funciones a cumplir durante un periodo, dejando como evidencia una disconformidad por los trabajadores. Es así como se evidencio que un 46.67%, consideran que no existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos, un 56.67% que no esta definido los niveles de jerarquía, un 65% que la comunicación del alto mando con los trabajadores no influye en la conducta y un 56.67% que las capacitaciones que se realizaban no solucionan problemas, volviendo así una gestión operativa perjudicial.
- Tercera:** Se determino los factores más importantes que afectan la gestión operativa siendo la deficiencia en los procesos de gestión estratégica, la empresa no diseño una correcta gestión estratégica, la segunda problemática era una estructura improvisada que no permite una eficiente y eficaz gestión de la empresa, la empresa no cuenta con un manual de gestión que permita informar a cada miembro de la empresa las funciones a ejercer y la tercera problemática que es una deficiente capacitación e implementación de nuevas herramientas tecnológicas, la empresa no tiene como designar las funciones generales de los superiores para el cumplimiento y ejecución de sus funciones específicas, provocando un bajo rendimiento de resultados en la empresa.

### 4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda a la empresa el diseño de un plan estratégico con el propósito de mejorar los procesos de la empresa, visión, misión, objetivos a largo plazo, herramientas de formulación estratégicas (FODA, PEYEA), el cual se requiere el compromiso de los encargados y colaboradores para realizar la mejora en los procesos de la gestión operativa a fin de lograr un recíproco beneficio entre la empresa y los trabajadores.
- Segunda:** La empresa para que pueda mejorar el desempeño del área operativa, es necesario que se establezca una elaboración de un manual de normas y procedimientos el cual se consiga una efectividad en los procesos que se desarrolla dentro de la empresa, se recomienda a la empresa a implementar este manual el cual va a favorecer a una efectividad en los procesos, reduciendo los gastos en los recursos y materiales, dando un óptimo resultado en el desempeño laboral.
- Tercera:** Implementación de un manual de organización y funciones con el objetivo de eliminar inestabilidades en los cargos de trabajo, información general sobre la empresa que será transmitido a los encargados y colaboradores de la empresa a fin de ello se pueda mantener un control de las funciones y actividades que se va a ejecutar.

## REFERENCIAS

- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Álvarez Choez, S., & Carrera Gonzáles, K. (2017). *Análisis del método Kaizen como optimización de la productividad del personal en un taller automotriz: Caso de estudio*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9289/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-425.pdf>
- Álvarez Sandoval, B., Freire Morales, D., & Gutiérrez Bascur, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. Los Ángeles: Universidad de Concepción. Obtenido de <http://repositorio.udec.cl/handle/11594/2495>
- Álvarez, A., Sandoval, O., & Puello, M. (2018). Estrategias pedagógicas para desarrollar competencias ciudadanas en estudiantes de Derecho. *Revista ESPACIOS*, 1-9. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11323/1613>
- Amigón, R., Herrera, G., & Santillana, H. (2021). Los licenciados en educación especial ante la conformación de colectivos docentes: un reto en el sistema educativo mexicano. *CONISEN*, 1-10. Obtenido de [https://conisen.mx/Memorias-4to-conisen/Memorias/2897-1708-Ponencia-doc-\\_.pdf](https://conisen.mx/Memorias-4to-conisen/Memorias/2897-1708-Ponencia-doc-_.pdf)
- Arévalo, G. (2019). *Propuesta de mejora de los procesos administrativos para incrementar la eficiencia en el área de archivo de la dirección regional agraria de Amazonas, 2019*. Repositorio Digital UNTRM, Amazonas. Obtenido de <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/2075/Ar%c3%a9valo%20G%c3%b3mez%20Gladis%20Margarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación Española para la Calidad. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Madrid: AEC.
- Banco Mundial. (2018). Productividad: la diferencia entre empresas que despegan o naufragan. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/03/27/productividad-la-diferencia-entre-empresas-que-despegan-o-naufragan>
- Bernal, M., & Bonalumi, P. (2018). *Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia productividad y elevar la motivación de sus colaboradores*. Cordova: Universidad de la Defensa Nacional. Obtenido de <https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/1703>
- Briceño, A., & Madrid, M. (2022). *Plan de marketing estratégico para el reposicionamiento de la empresa Hulaú Swimwear C. A. Municipio el hatillo año 2022*. Caracas: UNE. Obtenido de

<http://www.miunespace.une.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/3462/1/TG6156%20Completa.pdf>

- Cadena Quispe, K. (2019). *Plan de mejora para aumentar la productividad de la empresa Limarice S.A.* Pimentel: Universidad Señor de Sipan.
- Caicedo, B., Andica, G., & Vasquez, J. (2017). *Plan de direccionamiento estrategico para el autoservicio "mercahogar" ubicado en la comuna 13 de la ciudad de cali, valle.* Cali: Fundación universitaria católica lumen gentium. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65072306/PLAN\\_DE\\_DIRECCIONAMIENTO\\_ESTRAATEGICO\\_PARA\\_EL\\_AUTOSERVICIO\\_MERCAHOGAR\\_-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650089499&Signature=fiavj6PsCsnPJ0L1tbO6xaEmOx9aTF~KFmorMjF8blxwtWXtyh2HiUwebaXdHwN-ICGjtxcsoqBI6FBHzaBiWJ](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65072306/PLAN_DE_DIRECCIONAMIENTO_ESTRAATEGICO_PARA_EL_AUTOSERVICIO_MERCAHOGAR_-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650089499&Signature=fiavj6PsCsnPJ0L1tbO6xaEmOx9aTF~KFmorMjF8blxwtWXtyh2HiUwebaXdHwN-ICGjtxcsoqBI6FBHzaBiWJ)
- Camara de Comercio de Lima. (2018). Informe Economico. *La Camara*(817). Obtenido de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion817/edicion\\_817.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion817/edicion_817.pdf)
- Cao, R. (2002). *Introducción a la simulación y a la teoría de colas* (1 ed.). La Coruña: Netbiblio.
- Carhuacho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística.* Guayaquil: UÍDE. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>
- Carpio, J. (2019). *Las herramientas tecnológicas comunicativas para agilizar los procesos administrativos de la cooperativa de ahorro y crédito "el sagrario" - agencia babahoyo.* Repositorio digital UTB, BABAHOYO. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/6287>
- Castañeda, Y., & Echevarria, J. (2018). Calidad de servicio para mejorar la satisfacción del cliente en el restaurante "El Cántaro" Lambayeque 2017. *Horizonte empresarial*, 5(2), 6. doi:<https://doi.org/10.26495/rhe185.270>
- Chavarría, M., Espinoza, N., Hernández, O., & Castillo, B. (2019). *Proceso administrativo para la exportación de café en la Cooperativa "El Gorrión", R.L. San Sebastián de Yalí, Nicaragua. 2016-2017.* San Sebastián de Yalí: FAREM-Estelí. doi:<https://doi.org/10.5377/farem.v0i31.8469>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 7). Mexico: McGraw-Hill.
- Clemente Capcha, G. (2019). *Implementación del método Kaizen para mejorar la producción en una empresa de confecciones.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/11426>

- Corena, L. (2020). *Las implicaciones de la cooperación internacional sobre las seis objeciones a la JEP durante el periodo 2017 – 2019*. Bogotá: Universidad de La Salle. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=maest\\_politica\\_relaciones](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=maest_politica_relaciones)
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las Pymes. *Revista FAECO Sapiens*, 13-26. Obtenido de [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/700](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/700)
- Cortés, G., & Costa, M. (2005). *Materials d'economia política* (1 ed.). Barcelona: Publicacions.
- Crisostomo Melgarejo, C. (2018). *Aplicación Del Método Kaisen Para Incrementar La Productividad Del Área de Confecciones de la Empresa TITAN FASHION S.A.C Ate Vitarte 2018*. Lima: Universidad Cesar Vallejos. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/34113>
- Cruelles Ruíz, J. A. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. España: Marcombo.
- Culqui, M., Cieza, A., & Callao, M. (2021). Gestión digital de las entidades públicas del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1-16. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.1053](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1053)
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos.
- ESAN. (2019). Cómo mejorar la productividad en el Perú. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/11/21/como-mejorar-la-productividad-en-el-peru/>
- Estupiñán, J., Vaca, V., Piedra, J., & Mantilla, S. (2020). Importancia de la investigación jurídica para la formación de los profesionales del Derecho en Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-25. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v35i1.2250>
- Eustaquio, G. (2020). *Propuesta para la implementación de un software para la gestión de almacén en la empresa de software, 2020*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/4926>
- Fernández García, R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Editorial Club Universitario.
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (2 ed.). Madrid: ESIC.
- Fernández, G., & Hoyos, J. (2017). *Educación física para el equilibrio holístico*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12209/10063>
- Flores, M. (2019). *El cumplimiento del debido proceso en los procedimientos administrativos disciplinarios en la municipalidad provincial de puno*. Repositorio institucional universidad

- nacional del altiplano, Puno. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/15874>
- Fontalvo-Herrera, T., De la Hoz-Granadillo, E., & Morelos-Gomez, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dialnet*, 16(1), 47-60.
- Freire Soane, J., & González Laxe, F. (2003). *Economía del transporte marítimo*. España: NETBIBLO.
- Gómez, O. (2019). *Gestión de calidad y eficacia en los procesos administrativos de las MYPES del sector servicios, instituciones educativas privadas-Yarinacocha, 2019*. Pucallpa: ULADECH. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13032/13960>
- Gonzales, C., Mora, M., & Gasca, Y. (2019). *Mejoramiento de la productividad en la empresa Cilindros Company S.A.S utilizando herramientas lean manufacturins e industria 4.0 en los procesos automatizado y semi-automatizado*. Neiva: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14430>
- González, A., Machado, J., Talavera, M., & Sevilla, A. (2020). Influencia de las TIC en el proceso administrativo. *Revista científica de FAREM-Estelí*. doi:<https://doi.org/10.5377/farem.v0i33.9608>
- Gutiérrez, P. (2018). Estructura de Plan de Continuidad Operativa Bajo el Enfoque de la Gestión de Riesgo de Desastres en Empresas de Saneamiento de Agua. *Ciencia & trabajo*, 169-177. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300169>
- Gutiérrez, V. (2021). LIDERAZGO EDUCATIVO EN TIEMPOS DE CONFINAMIENTO COVID-19 EN SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE DURANGO. *CONSEJO EDITORIAL*, 54-67. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67821041/Revista\\_Praxis\\_Educativa\\_24-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650101903&Signature=a8UbL1FghhppWYjG00-v5s-on-OYD6zMqGhq2rtEaS4RKeCDou-PJkWMhPbMbk24gEoaYToTy4I9YfY1-MRZqb4QxdhuGhwjEvMhRsemfIHAAmr9z14W1yAvOV6MPcXa](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67821041/Revista_Praxis_Educativa_24-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650101903&Signature=a8UbL1FghhppWYjG00-v5s-on-OYD6zMqGhq2rtEaS4RKeCDou-PJkWMhPbMbk24gEoaYToTy4I9YfY1-MRZqb4QxdhuGhwjEvMhRsemfIHAAmr9z14W1yAvOV6MPcXa)
- Hernández, E., & Velasco, L. (2018). Inconstitucionalidad De La Tasa Adicional De Impuesto a Los Dividendos En México (The Unconstitutionality of the Additional Tax on Dividends in Mexico). *Revista Global de Negocios*, 85-93. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=3050147>
- Herrera, A. (2020). Guía para el diseño y aplicación de entrevistas en profundidad en el sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa - SINEACE. *SINEACE*, 1-43. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1398678/GU%C3%8DA%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20Y%20APLICACI%C3%93N%20DE%20ENTREVISTAS%20EN%20PROF>

UNDIDAD%20EN%20EL%20SISTEMA%20NACIONAL%20DE%20EVALUACI%C3%93N%2C%20  
OACREDITACI%C3%93N%20Y%20CERTIFICACI%C3%93N%20DE

- Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., & Guevara, J. (2017). *Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS* (Vol. 84). Mexico: El Trimestre economico. doi:<http://dx.doi.org/10.20430/ete.v84i334.302>
- Huamán Valencia, H. G. (2005). *Manual de Tecnicas de Investigación Conceptos y Aplicaciones* (2 ed.). Lima, Perú: IPLADEES S.A.C.
- Hurtado de Barrera, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas: Quirón Ediciones.
- Isidro, M. (2021). *Competencias gerenciales y su influencia en el desempeño laboral en el área administrativa de la empresa EPS S.A., Tacna, 2019*. Tacna: Universidad Privada de Tacna. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1739>
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Mexico: Limusa.
- Lara Muñoz, E. M. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias*. México: Alfaomega.
- Larios, E., Morúa, J., & Estrada, S. (2019). La investigación de mercados en las ciencias de gestión desde un análisis de la epistemología y la accionalidad. *Administración Ciencia de Gestión Aplicada*, 175-187. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Emigdio-Larios-Gomez/publication/341495566\\_La\\_investigacion\\_de\\_mercados\\_en\\_las\\_ciencias\\_de\\_gestion\\_desde\\_un\\_analisis\\_de\\_la\\_epistemologia\\_y\\_la\\_accionalidad/links/5ec45269299bf1c09acbe0cb/La-investigacion-de-mercados-en-](https://www.researchgate.net/profile/Emigdio-Larios-Gomez/publication/341495566_La_investigacion_de_mercados_en_las_ciencias_de_gestion_desde_un_analisis_de_la_epistemologia_y_la_accionalidad/links/5ec45269299bf1c09acbe0cb/La-investigacion-de-mercados-en-)
- Lopez Herrera, J. (2013). *+Productividad*. EE.UU: Palibrio LLC.
- López, J. (2021). *Gestión administrativa y la efectividad del control de estacionamiento vehicular en la empresa fulltop de la ciudad de tingo maría, 2019*. Huanuco: UDH. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2911>
- López, J., & Pérez, I. (2018). ¿Por qué es necesaria una didáctica específica para la educación Superior? *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1-17. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.51.13>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=con+sis+te+en+la+investigaci%C3%B3n,+elaboraci%C3%B3n+y+desarrollo+de+una+propuesta+de+un+modelo+operativo+viable+para+solucionar+problemas&ots=6l9G\\_THGW3&sig=uG54rXR6e6DAxZBHQ3VuZunn](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=con+sis+te+en+la+investigaci%C3%B3n,+elaboraci%C3%B3n+y+desarrollo+de+una+propuesta+de+un+modelo+operativo+viable+para+solucionar+problemas&ots=6l9G_THGW3&sig=uG54rXR6e6DAxZBHQ3VuZunn)

- Mariel, R., Avalos, L., & Soledad, M. (2018). *Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa : proceso de construcción de las prácticas evaluativas de los profesores expertos en la UNNE*. RIUNNE. Obtenido de [https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/27656/RIUNNE\\_FHUM\\_AC\\_Obez-AvalosOlivera-Steier.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/27656/RIUNNE_FHUM_AC_Obez-AvalosOlivera-Steier.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martinez, L. (2019). *Propuesta basada en la técnica de las 5S para mejorar la productividad en la sección de estampado de lámina en la agencia Ayco Dosquebradas*. Pereira: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13240>
- Mata, J. (2020). La matriz FODA y su aplicación al trading e inversión en los mercados financieros. *YACHANA revista científica*, 27-38. Obtenido de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/644/478>
- Mayorca, L., & Peña, A. (2022). Unellez: Estudios avanzados en el plan Universidad en casa. *Revista del Observatorio Digital Latinoamericano "Ezequiel Zamora"*, 42-57.
- Medina Cavero, B. (2018). *Metodología Kaizen para Mejorar la Productividad de los Procesos en una Fundidora de Aluminio*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes. Obtenido de <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/825>
- Mendoza, M., Lucas, A., & Lucas, J. (2018). Calidad de vida laboral en los trabajadores del sector informal en Ecuador. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 266-276. doi:10.23857/pc.v3i6.524
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC*, 84-102. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Meza Auccasi, H. (2018). *Diseño del SGSST para mejorar la productividad laboral en una empresa químico industrial, Lima 2018*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2684>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Plan Nacional de COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD 2019-2030. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan\\_Nacional\\_de\\_Competitividad\\_y\\_Productividad\\_PNCP.pdf](https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf)
- Moya, M. (1999). *Control de Inventarios Investigación de Operaciones 4*. Costa Rica: Euned.
- Ortiz, M. (2021). *Manual de procesos de gestión de talento humano para la distribuidora "Provicentro Cía. Ltda" del cantón Chambo provincia de Chimborazo*. Chimborazo: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15271>

- Ostertag Gálvez, C. F. (1999). *Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productos Rurales*. Cali, Colombia: CIAT.
- Otero, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Colombia. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Pachano, M. (2022). Modelo de asesoría gerencial prevaleciente en las pequeñas y medianas empresas de productos agrícolas. *Revista Ambientellanía*, 1-10.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (5 ed.). Madrid: Esic.
- Patrón, P., & Díaz, M. (2018). Procedimiento administrativo electrónico. *LUMEN*, 105-117. Obtenido de <https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/derecho/lumen14/08%20PROCEDIMIENTO%20ADMINISTRATIVO.pdf>
- Pérez, H., & Chiriguayo, E. (2022). *Diseño del manual de funciones basado en competencias para la empresa Liberdatos en la ciudad de La Libertad para el segundo semestre del año 2022*. Quito: Univerisdad Israel 2022. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2977/1/UISRAEL-EC-MASTER-GEST-TH-378.242-2022-003.pdf>
- Pico, E., & Palma, S. (2022). *Proceso administrativo y el sistema de ventas de la microempresa lubrirepuestos El Sambo del cantón La Libertad, provincia Santa Elena, año 2021*. La Libertad: La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2022. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6801>
- Pomavilla, J. (2018). *La inflación y su incidencia en los gastos de consumo de los hogares en el Ecuador durante el período 2000 – 2016*. Riobamba: Universidad nacional de chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5219>
- Quintana Ruiz, C. (1996). *Elementos de Inferencia Estadística*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Ramírez, C. (2017). *Auditoria académica sobre el impacto del proceso administrativo en el logro de estándares de calidad educativa del instituto sise de san de lurigancho - 2017*. Repositorio institucional UNFV, San juan de lurigancho. Obtenido de [http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3536/UNFV\\_RAMIREZ\\_LEON\\_CONSUELO\\_HERLINDA\\_MAESTRIA\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3536/UNFV_RAMIREZ_LEON_CONSUELO_HERLINDA_MAESTRIA_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez, H. (2017). Competencias funcionales y mejora de la calidad de servicio en los tenientes gobernadores de San Ignacio. *Educare*, 5(2), 11. doi:<https://doi.org/10.35383/educare.v2i9.58>

- Reinoso, V. (2018). El aprendizaje basado en problemas como estrategia para promover la creatividad en la educación. *Polo del Conocimiento*, 130-149. doi:10.23857/pc.v3i10.734
- Rengifo, N., & Castillo, H. (2018). Marketing de proximidad para la fidelización de los clientes Tía Durán recreo II, provincia Guayas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-14. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/fidelizacion-clientes-tiaduran.html>
- Rivera, J., & Sutil, L. (2004). *Marketing y publicidad subliminal: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic.
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2009). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing* (2 ed.). Madrid: Esic.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). Mexico: Pearson.
- Rodríguez Combeller, C. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Guadalajara: ITESO.
- Rojas, L. (2017). Determinar en qué medida la Cultura organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco – 2017. *UDH*, 5. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/1020>
- Roncal, C. (2021). El procedimiento administrativo electrónico bajo los alcances del reglamento de la ley de gobierno digital. (Laley, Entrevistador) Obtenido de <https://laley.pe/art/10719/el-procedimiento-administrativo-electronico-bajo-los-alcances-del-reglamento-de-la-ley-de-gobierno-digital>
- Ruiz, D. (2020). *Funcionamiento del proceso administrativo y logístico de la empresa de transporte de carga pesada M y M, en la ciudad de Estelí, en el año 2020*. Managua: UNAN. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/16630>
- Ruiz, O., & Germán, L. (2018). El acto administrativo en los procesos y procedimientos. *Universidad Católica de Colombia*, 1-171. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10983/23515>
- Salas, M., Castro, L., & Salas, J. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico. *Revista Científica Hallazgos21*, 213-227. Obtenido de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Saltos, V., & León, R. (2019). *La gestión administrativa y su incidencia en las comunidades rurales Chade, Pisloy de Abajo, El Matal perteneciente al Cantón Jipijapa*. Manabí: JIPIJAPA-UNESUM. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/1770>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnología y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

- Serna, E. (2020). Revolución en la Formación y la Capacitación para el Siglo XXI. *Editorial Antioqueño de investigación*, 1-654. doi:<http://doi.org/10.5281/zenodo.4266554>
- Silvia, F. (2017). *Mejora en los procesos administrativos en restaurante polleria pardos chicken en el distrito de san borja 2017*. Repositorio academico USMP, San borja. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/3235>
- Sola, J., Segura, A., & Nogales, A. (2021). El humor en la publicidad radiofónica. La marca de la Cadena SER a través de las promos de Ortega. *Revista Internacional de comunicación*, 27-44. doi:10.12795/Ambitos.2021.i51.02
- Stumpo, G., & Correa, F. (2017). *Brechas de productividad y cambio estructural*. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43929>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona, España: Ed. Paidós.
- Teresa, T. (2017). *Análisis del proceso administrativo de la microempresa "quimi limpieza" en la ciudad de esmeraldas*. Repositorio digital PUCESE, Esmeraldas. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/999>
- Tójar Hurtado, J. C. (2006). *Investigación cualitativa comprender y actuar*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Toraya, W. (2019). *Planeación estratégica en Quintana Roo: herramienta de desarrollo para las MiPyMEs*. Quintana Roo: Universidad de Quintana Roo. Obtenido de <http://192.100.164.85/bitstream/handle/20.500.12249/2650/HD30.28.2019-2650.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, J. (2019). *Análisis del proceso administrativo de la empresa "triple c imports" de la ciudad de loja*. Repositorio digital UNL, Loja. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jsui/handle/123456789/22416>
- Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica un enfoque latinoamericano* (2 ed.). México: Pearson.
- Vasquez, G., Parrales, D., & Morales, V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 258-278. doi:<https://doi.org/10.51528/>
- Vela, K. (2020). *Proceso administrativo en la gestión financiera de Timeless It Perú S.A.C., Miraflores, 2020*. Repositorio digital institucional, Miraflores.
- Veliz, L. (2017). *Propuesta de un Sistema Informático para mejorar la Organización de Historias Clínicas en el Centro de Salud Ganimedes de SJL, 2016*. San Juan de Lurigancho: Repositorio Universidad Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/483>

- Villar, M. (2018). *Sistema de evaluación REDER al plan estratégico 2017-2019 de la Unión Peruana del Norte*. Lima: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1318>
- Viloria, A., & Zapata, V. (2018). Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "Inversiones M.C.H., C.A.". *Repositorio CIDE*, 138-148. Obtenido de [http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1282/1/Articulo\\_4.pdf](http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1282/1/Articulo_4.pdf)
- Zambrano, D., & Loor, I. (2019). Control interno y su aplicación a la cuenta de ingresos especies valoradas para optimizar las recaudaciones en el GAD Municipal del cantón Tosagua. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM* 360, 24-30. Obtenido de <https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/144>
- Zambrano, J., & Chiquito, G. (2017). *Auditoría de Gestión al proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Agencia Jama*. Repositorio digital UNESUM, Jama. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/1028>
- Zhang, Q. (2017). On the Theoretical Contribution of Feng Qi's. *Zhejiang Social Sciences*, 06, 96-101.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

**Título:** Propuesta de implementación del proceso estratégico para la mejora de la gestión operativa en la cooperativa, Lima 2022

Problema general	Objetivo general	Categoría 1:		
		Subcategorías	Indicadores	
¿Cómo la propuesta de implementación del proceso estratégico mejorara la gestión operativa en la Cooperativa	Propuesta de implementación del proceso estratégico para la mejora de la gestión operativa en la cooperativa, Lima 2022	Planeación	Filosofía empresarial	
			Objetivos	
			Estrategias	
			Procedimientos	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>		Estructura organizacional	
1. ¿Cuál es el diagnóstico para la mejora de la gestión operativa en la Cooperativa?  2. ¿Cuáles son los factores que determinan para la mejora en la gestión operativa de la Cooperativa?	1. Diagnosticar en qué contexto se encuentra la gestión operativa en la cooperativa 2. Determinar los factores que influye en la gestión operativa en la cooperativa 3. Mejorar la gestión estratégica, rediseñando las estrategias de la empresa utilizando la matriz FODA y PEYEA 4. Mejorar el desempeño del área operativa mediante la elaboración de un manual de normas y procedimientos 5. Mejorar el desempeño de los recursos humanos mediante la implementación de un manual de organización y funciones de la empresa	Organización	MOF	
			Integración	
			Autoridad	
			Comunicación	
			Liderazgo	
			Toma de decisiones	
			Supervisión	
			Control preventivo	
			Control concurrente	
			Control de retroalimentación	
		Categorías emergentes		
		Planes estratégicos		
		Manual de gestión		
<b>Tipo, nivel y método</b>		<b>Población, muestra y unidad informante</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Procedimiento y análisis de datos</b>
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Método: Deductivo, Inductivo y Analítico		Población: 44 Muestra: 44 Unidad informante: Encargados y colaboradores.	Técnicas: Encuesta, entrevista Instrumentos: Guía de entrevista	Procedimiento: Evaluación de marco teórico, antecedentes y conceptos Análisis de datos: Triangulación

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

	<b>COOPERATIVA</b>								
	<b>VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS</b>								
	Código: 001								
	Fecha de Elaboración: 02/06/2022								
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">VISION</th> <th style="width: 33%;">MISION</th> <th style="width: 33%;">OBJETIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Ser una Cooperativa reconocido por nuestros servicios financieros de calidad e innovador, posicionándonos dentro de los 10 mejores en el uso de plataformas tecnológicas que nos permita responder a las necesidades de nuestros socios a través de nuestros canales de atención</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometidos en responder a las necesidades de nuestros socios, prestando un servicio de excelencia, con una atención de calidad y compromiso, orientado a nuestros principios y valores.</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionarnos como la cooperativa más importante del mercado.</li> <li>- Aumentar la cartera de clientes en un corto plazo</li> <li>- Generar mayor rentabilidad en un corto plazo</li> <li>- Ofrecer un servicio de calidad a través de nuestros canales de atención</li> <li>- Identificar posibles nichos de mercado</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>				VISION	MISION	OBJETIVO	<p>Ser una Cooperativa reconocido por nuestros servicios financieros de calidad e innovador, posicionándonos dentro de los 10 mejores en el uso de plataformas tecnológicas que nos permita responder a las necesidades de nuestros socios a través de nuestros canales de atención</p>	<p>Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometidos en responder a las necesidades de nuestros socios, prestando un servicio de excelencia, con una atención de calidad y compromiso, orientado a nuestros principios y valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionarnos como la cooperativa más importante del mercado.</li> <li>- Aumentar la cartera de clientes en un corto plazo</li> <li>- Generar mayor rentabilidad en un corto plazo</li> <li>- Ofrecer un servicio de calidad a través de nuestros canales de atención</li> <li>- Identificar posibles nichos de mercado</li> </ul>
VISION	MISION	OBJETIVO							
<p>Ser una Cooperativa reconocido por nuestros servicios financieros de calidad e innovador, posicionándonos dentro de los 10 mejores en el uso de plataformas tecnológicas que nos permita responder a las necesidades de nuestros socios a través de nuestros canales de atención</p>	<p>Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometidos en responder a las necesidades de nuestros socios, prestando un servicio de excelencia, con una atención de calidad y compromiso, orientado a nuestros principios y valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionarnos como la cooperativa más importante del mercado.</li> <li>- Aumentar la cartera de clientes en un corto plazo</li> <li>- Generar mayor rentabilidad en un corto plazo</li> <li>- Ofrecer un servicio de calidad a través de nuestros canales de atención</li> <li>- Identificar posibles nichos de mercado</li> </ul>							
<p>Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo</p> <p>Fecha: 02/06/2022</p>	<p>Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal</p> <p>Fecha: 02/06/2022</p>	<p>Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa</p> <p>Fecha: 02/06/2022</p>	<p>Fecha de Implementación:</p> <p style="color: red; text-align: center;">Fecha: 02/06/2022</p>						

	<b>COOPERATIVA</b>
	<b>MATRIZ FODA</b>
	Código: 002
	Fecha de Elaboración: 08/06/2022

**HOJA DE FORMALIZACIÓN**

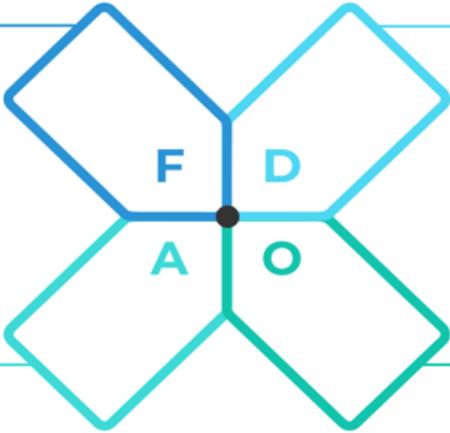
## ANALISIS FODA

**FORTALEZAS**

- Proceso de recuperación de créditos
- Conocimiento en el sector cooperativista
- Infraestructura propia
- Sistema Web propio
- Capacidad para innovar

**DEBILIDADES**

- No cuentan con objetivos definidos
- Estructura organizacional no definida
- No cuenta con un manual de normas y procedimientos
- Falta de capacitación a los personales
- No cuenta con herramientas tecnológicas



**AMENAZAS**

- Nuevas políticas y leyes
- Crisis económica del país
- Nuevas competencias

**OPORTUNIDADES**

- Convenio con instituciones públicas y privadas
- Incremento de nuevos socios
- Mercado accesible

Elaborado por: <b>Jean Paul Vicuña Hireña</b> Asistente Administrativo	Revisado por: <b>Abg. Zúñiga Chamorro</b> Pedro Pablo Gerente Legal	Aprobado por: Dr. <b>Alex Vicuña</b> presidente de la Cooperativa	Fecha de Implementación:  <p style="text-align: center; color: red;">Fecha 08/06/2022</p>
Fecha: 08/06/2022	Fecha: 08/06/2022	Fecha: 08/06/2022	



## COOPERATIVA

### MATRIZ PEYEA

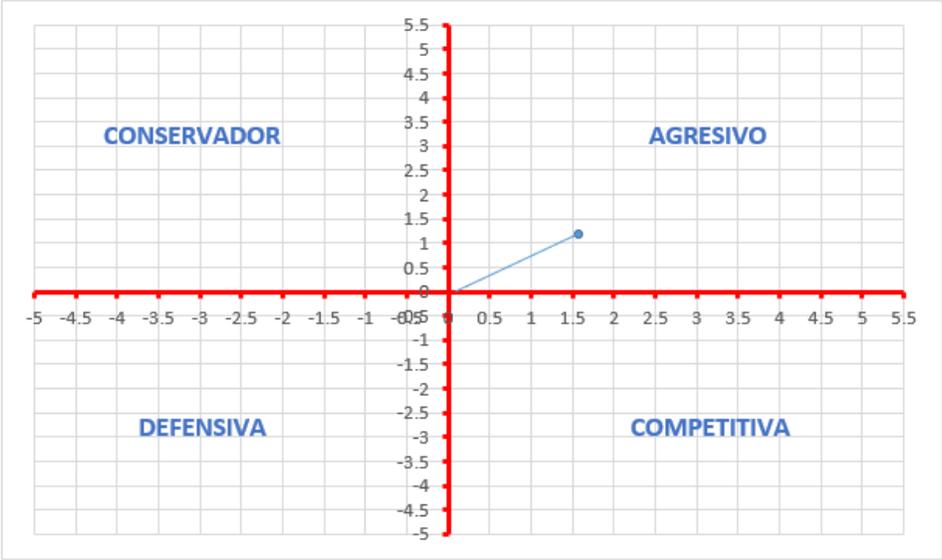
Código: 003

Fecha de Elaboración: 10/06/2022

#### HOJA DE FORMALIZACIÓN

MATRIZ PEYEA			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
- Rentabilidad en los productos y servicios	4	- Cambios tecnológicos	-4
- Ventas	6	- Diferencia de precios en productos competidores	-1
- Flujos de efectivo	4	- Exceso de competidores	-3
- Crecimiento del negocio	5	- Alteración en la tasa de inflación	-6
- Liquidez económica	6	- Cambios en las tasas de intereses	-6
- Utilidad	4		
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
- Participación en el mercado	-3	- Permanencia financiera	5
- Lealtad por parte del cliente	-4	- Perspectiva en desarrollo de la industria	6
- Sencillez de aprobar a créditos	-4	- Estabilidad del marco regulador que normaliza las tasas de interés	5
- Variedad en productos y servicios	-3	- Alianzas con proveedores	5
- Servicio al cliente	-4	- Rotación continua de los productos	4
- Lealtad de socios	-4		
$X = 5,0 - 3,66 = 1,34$ $Y = 4,83 - 3,33 = 1.5$			

Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa	Fecha de Implementación:  Fecha <b>10/06/2022</b>
Fecha: 10/06/2022	Fecha: 10/06/2022	Fecha: 10/06/2022	

	<b>COOPERATIVA</b>		
	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN PEYEA</b>		
	Código: 004		
	Fecha de Elaboración: 10/06/2022		
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>			
 <p>The graph is a 2D coordinate system with both axes ranging from -5 to 5.5 in increments of 0.5. The quadrants are labeled: CONSERVADOR (top-left), AGRESIVO (top-right), DEFENSIVA (bottom-left), and COMPETITIVA (bottom-right). A blue dot is plotted at the coordinates (1.5, 1), which falls within the AGRESIVO quadrant.</p>			
Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 10/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 10/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 10/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>10/06/2022</b>

De acuerdo con la matriz PEYEA, en el grafico asumimos que la Cooperativa de Servicios Múltiples "Alvis" corresponderá usar estrategias de tipo agresivo, ya que es una Cooperativa fuerte que muestra ventajas competitivas en el mercado nacional.

	<b>COOPERATIVA</b>		
	<b>NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>Código: 005</b>		
	<b>Fecha de Elaboración: 08/06/2022</b>		
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>			
<b>Responsable</b>			
- Departamento de Atención al Cliente			
<b>Denominación del procedimiento</b>			
- Atención al cliente			
<b>Objetivo</b>			
- Brindar una atención de manera eficiente a las preguntas del cliente, resolviendo problemas de manera eficaz, ofreciendo una experiencia satisfactoria con un servicio personalizado.			
<b>Normas</b>			
- Todo documento debe ser escaneado, subido al sistema web y archivado.			
- Norma ISO 9001, Numeral 8.2.1. <b>Satisfacción del cliente:</b> "La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos".			
- Clasificar, registrar las solicitudes y reclamos presentados por el cliente.			
<b>Responsabilidades</b>			
- Responder las consultas de clientes de manera formal			
- Recepción de solicitudes, preguntas, reclamos y recomendaciones de los clientes			
- Identificar las necesidades del cliente y dar una solución inmediata			
- Asistencia en el manejo de productos y servicios			
- Realizar un seguimiento a las quejas emitidas por redes sociales y contactarnos con el cliente para brindarle una asistencia personalizada.			
<b>Descripción del procedimiento</b>			
- Código 007			
Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 14/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 14/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 14/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>16/06/2022</b>



## COOPERATIVA

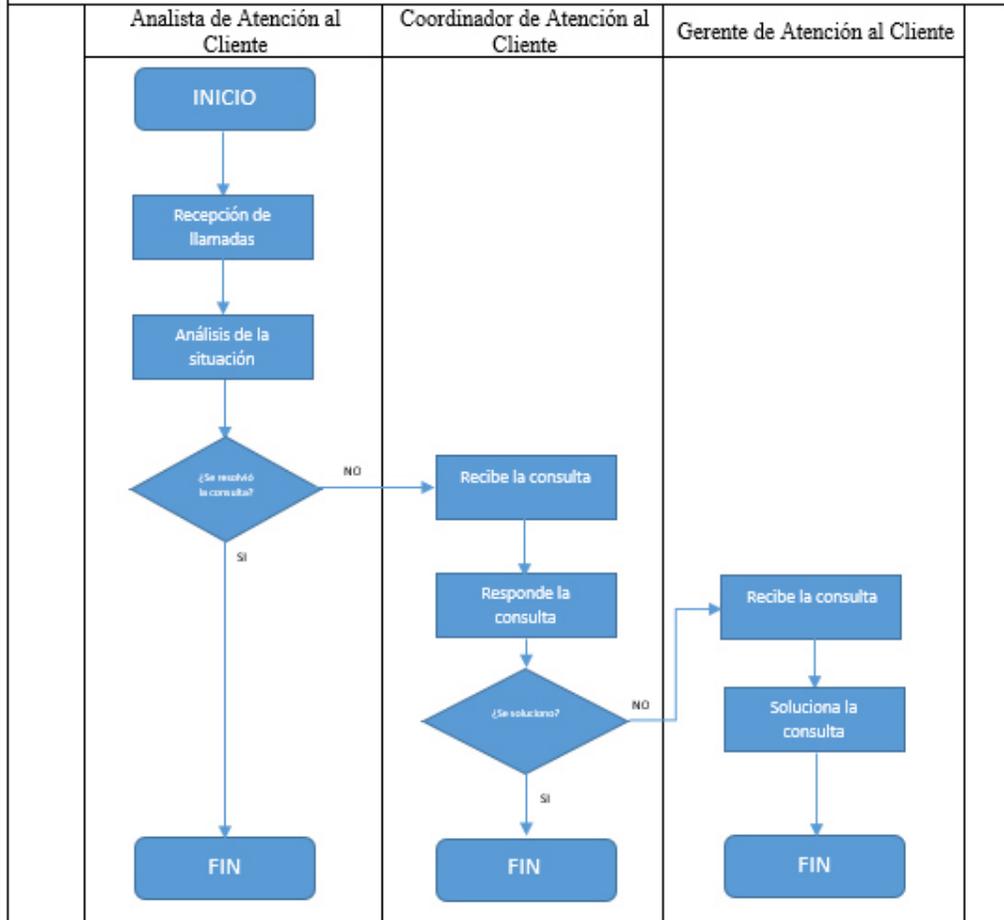
### FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Código: 006

Fecha de Elaboración: 16/06/2022

#### HOJA DE FORMALIZACIÓN

Nombre de la Unidad: Departamento de Atención al Cliente  
 Nombre del Procedimiento: Atención al Cliente



Elaborado por: <b>Jean Paul Vicuña Hireña</b> Asistente Administrativo  Fecha: 14/06/2022	Revisado por: <b>Abg. Zúñiga Chamorro</b> Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 14/06/2022	Aprobado por: Dr. <b>Alex Vicuña</b> presidente de la Cooperativa  Fecha: 14/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>16/06/2022</b>
---	---	---	--



## COOPERATIVA

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Código: 007

Fecha de Elaboración: 16/06/2022

### HOJA DE FORMALIZACIÓN

<b>Nombre de la Unidad:</b> Nombre de Atención al Cliente			
<b>Título del procedimiento:</b> Atención al Cliente			
<b>Inicia:</b> 1		<b>Termina:</b> 6	
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad y descripción
Analista de Atención al Cliente	Asistente	1	Recepción de llamadas facilitando un servicio de atención personalizado, que responda a las necesidades de los clientes escuchando y analizando sus críticas y sugerencias.
		2	Estudiar la situación del cliente, ayudarle a elegir el producto o servicio que mejor se ajusta a sus necesidades.
		3	Reportar información recopilada del cliente, para que la gerencia tenga acceso a esos datos y pueda tomar decisiones acertadas.
Coordinador de Atención al Cliente	Supervisor	4	contestar las inquietudes, dudas, reclamos o solicitudes de los clientes ya fuese, vía telefónica, por correo electrónico o a través de un chat en vivo.
		5	derivar a los clientes al Gerente en caso de que tengan alguna inquietud que no se puedan resolver.
Gerente de Atención al Cliente	Gerente	6	Apoyar en la resolución de problemas o quejas, cuando estos no pueden ser resueltos por los representantes ni coordinadores, ya que exigen validaciones a nivel de Gerencia

Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 14/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 14/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 14/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <span style="color: red;">16/06/2022</span>
--	--	--	--

	<b>COOPERATIVA</b>		
	<b>NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
	Código: 008		
	Fecha de Elaboración: 08/06/2022		
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>			
<b>Responsable</b>			
- Departamento Comercial			
<b>Denominación del procedimiento</b>			
- Ventas			
<b>Objetivo</b>			
- Generar la captación de clientes a través de nuestros vendedores especializados en la venta de nuestros productos y servicios de calidad			
<b>Normas</b>			
- El gerente comercial deberá exponer a los vendedores un esquema de metas a lograr por mes y los vendedores cumplirla.			
- El gerente comercial siempre deberá estar alerta y dar recorridos junto con los vendedores al cerrar su venta con fines de calidad.			
- El vendedor siempre deberá tomar preferencia a las necesidades que solicite el cliente, trabajando con la mejor actitud.			
- El colaborador que logre cumplir con las metas establecidas obtendrá un bono extra de su sueldo.			
<b>Responsabilidades</b>			
- Establecer objetivos de ventas mensuales y anuales			
- Diseñar estrategias de venta con los otros departamentos			
- Realizar un estudio de mercado y estrategias de posicionamiento			
- Diseñar un plan de ventas enfocado a las prioridades de los clientes			
- Diseño de programas de formación e incentivos			
<b>Descripción del procedimiento</b>			
- Código 010			
Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Gerente Legal	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa	Fecha de Implementación:  Fecha <b>16/06/2022</b>
Fecha: 14/06/2022	Fecha:14/06/2022	Fecha:14/06/2022	



# COOPERATIVA

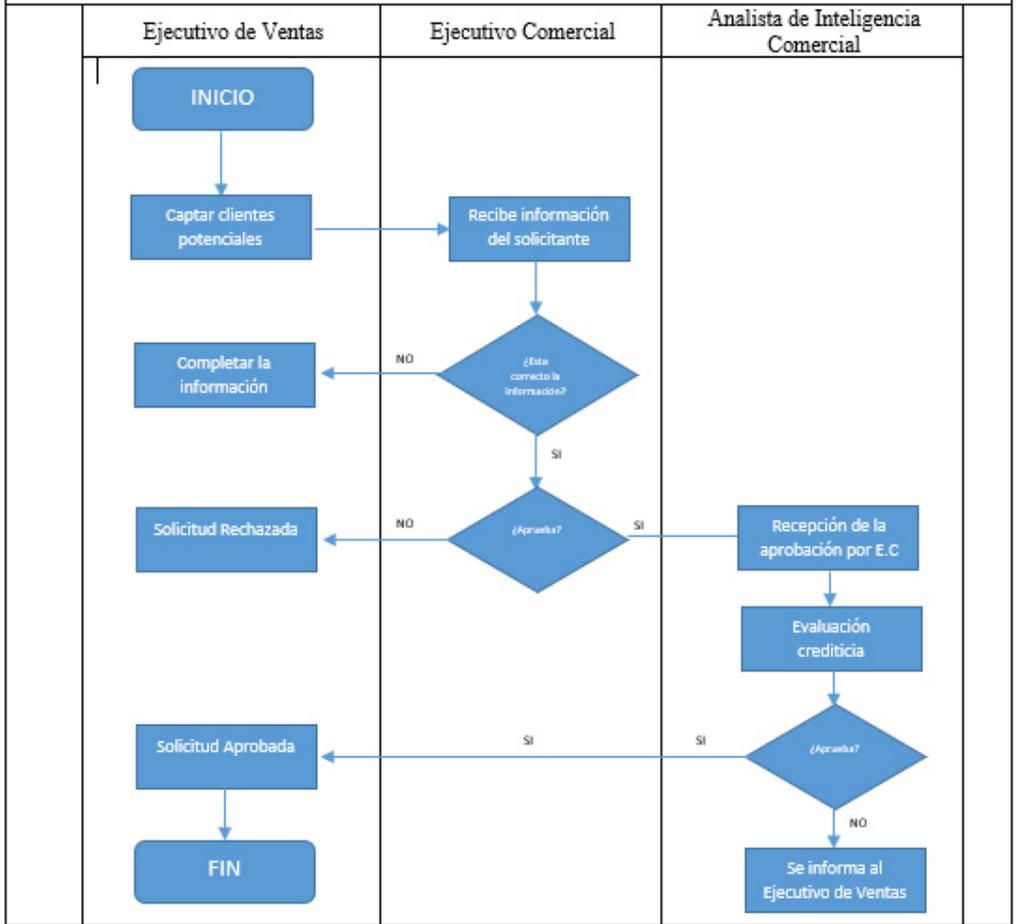
## FLUJOGRAMA DE VENTAS

Código: 009

Fecha de Elaboración: 16/06/2022

### HOJA DE FORMALIZACIÓN

Nombre de la Unidad: Departamento Comercial  
 Nombre del Procedimiento: Ventas



Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 14/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 14/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 14/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>16/06/2022</b>
--	--	--	--



## COOPERATIVA

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS

Código: 010

Fecha de Elaboración: 16/06/2022

### HOJA DE FORMALIZACIÓN

<b>Nombre de la Unidad:</b> Departamento Comercial			
<b>Título del procedimiento:</b> Ventas			
<b>Inicia:</b> 1		<b>Termina:</b> 9	
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad y descripción
Ejecutivo de Ventas	Vendedor	1	Captar clientes potenciales, para proceder a brindar información de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.
		2	Solicita aprobación del supervisor de ventas y analista de Riesgos y créditos para proceder con la venta.
Ejecutivo Comercial	Supervisor de Ventas	3	Recibe dicha solicitud del vendedor, realiza una evaluación de acuerdo con la información generada, para su evaluación y aprobación.
		4	Si dicha solicitud es aprobada, se enviará al analista de Riesgos y créditos para la conformidad.
Analista de Inteligencia Comercial	Analista de Riesgos y créditos	5	Recepción de la solicitud emitida por el supervisor de ventas para su evaluación crediticia del cliente.
		6	Entrega la respuesta al supervisor de ventas.
Ejecutivo Comercial	Supervisor de ventas	7	Recepción de la solicitud aprobada/rechazada por parte del Analista de Riesgos y crédito.
		8	Informa al vendedor de la aprobación/desaprobación de dicha solicitud enviada
Ejecutivo de Ventas	Vendedor	9	Recibe la conformidad de dicha solicitud presentada.

Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 14/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 14/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 14/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <span style="color: red;">16/06/2022</span>
--	--	--	--

	<b>COOPERATIVA</b>		
	<b>NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
	Código: 011		
	Fecha de Elaboración: 16/06/2022		
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>			
<b>Responsable</b>			
- Departamento de recursos humanos			
<b>Denominación del procedimiento</b>			
- Selección de personal			
<b>Objetivo</b>			
- Captar candidatos potenciales que logren desempeñar en los puestos de trabajos requeridos por la empresa a fin de generar una mayor productividad.			
<b>Normas</b>			
- Toda solicitud de selección de personal deberá ser aprobado por la gerencia general y el gerente de recursos humanos.			
- La solicitud de contratación deberá consignarse en el manual de puestos y funciones de la cooperativa			
- Los exámenes y entrevistas que se ejecuten para la selección serán revisado y aprobado por el gerente general y gerente comercial.			
<b>Responsabilidades</b>			
- Mantener una comunicación armoniosa dentro de las áreas			
- Elaboración de un código ético para lograr un comportamiento adecuado.			
- Realizar una selección adecuada de personal al puesto requerido por la empresa.			
- Promover actividades de emprendimiento y aprendizaje en los colaboradores			
- Elaborar una estrategia de gestión para el éxito de la empresa.			
<b>Descripción del procedimiento</b>			
- Código 013			
Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 14/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 14/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 14/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>16/06/2022</b>



## COOPERATIVA

### FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

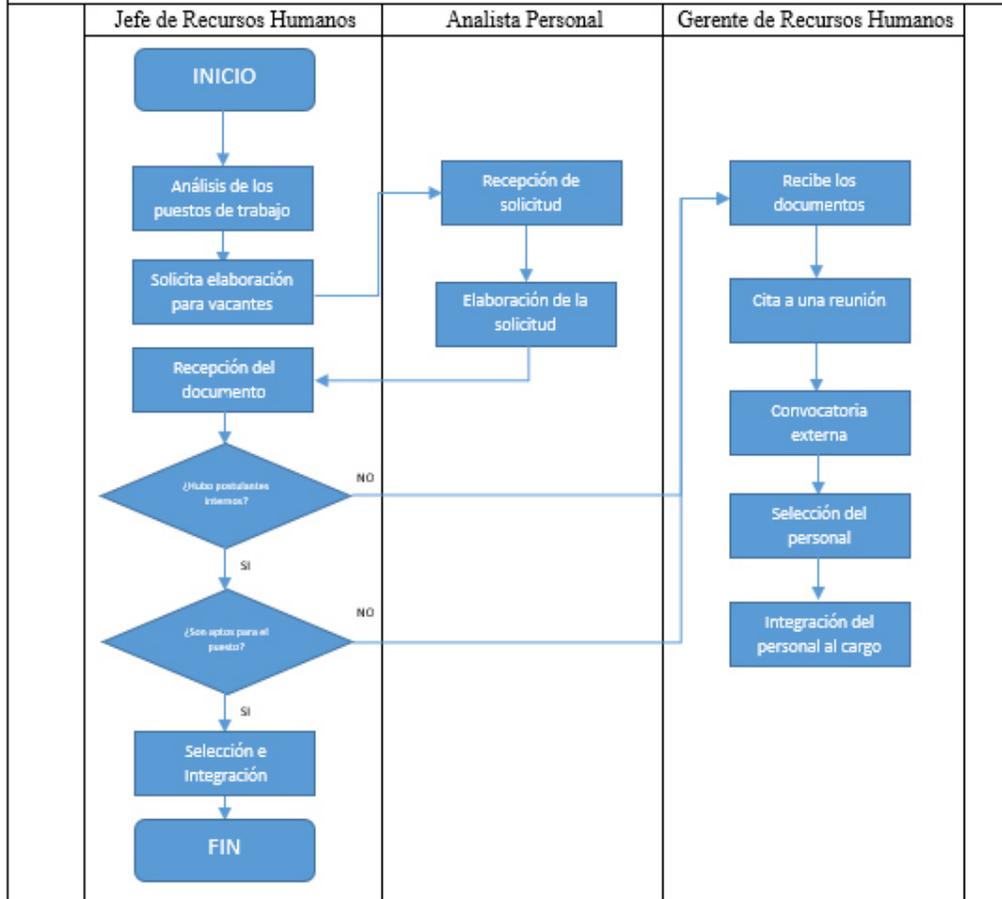
Código: 012

Fecha de Elaboración: 16/06/2022

#### HOJA DE FORMALIZACIÓN

Nombre de la Unidad: Departamento de Recursos Humanos

Nombre del Procedimiento: Selección de personal



Elaborado por:  
Jean Paul Vicuña Hireña  
Asistente Administrativo

Fecha: 14/06/2022

Revisado por:  
Abg. Zúñiga Chamorro  
Pedro Pablo  
Gerente Legal

Fecha: 14/06/2022

Aprobado por: Dr.  
Alex Vicuña  
presidente de la  
Cooperativa

Fecha: 14/06/2022

Fecha de Implementación:

Fecha  
16/06/2022



## COOPERATIVA

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Código: 013

Fecha de Elaboración: 16/06/2022

### HOJA DE FORMALIZACIÓN

<b>Nombre de la Unidad:</b> Departamento de recursos humanos			
<b>Título del procedimiento:</b> Selección de personal			
<b>Inicia:</b> 1		<b>Termina:</b> 11	
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad y descripción
Jefe de Recursos Humanos	Evaluación y selección de personal	1	Manifiesta las insuficiencias en algunos puestos de trabajo
		2	Solicita al Analista personal la elaboración de los requisitos y funciones para el puesto vacante
Analista personal	Evaluación de personal	3	Recepción de la solicitud del jefe de recursos humanos
		4	Elabora una solicitud de vacantes para su aprobación por el jefe de área y Gerente de Recursos Humanos
		5	Emite la solicitud al jefe de Recursos Humanos para llevar a cabo el concurso para el puesto disponible
Jefe de Recursos Humanos	Evaluación y selección de personal	6	Recibe la información, aplica la prueba psicología, la entrevista y asigna los puntajes correspondientes.
		7	Si en un caso no hay participantes internos, el concurso no procede y se informa al Gerente de Recursos Humanos para realizar una nueva convocatoria externa.
Gerente de Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos	8	Recibe y ordena los documentos por perfil del aspirante y el cargo a ocupar.
		9	Cita a una reunión con el jefe de área y analista personal para la determinación del puesto disponible.
Gerente de Recursos Humanos	Evaluación y selección de personal	10	Efectuar la preselección con la información obtenida, y en base al cargo a ocupar.
		11	Incorporar al nuevo personal a su puesto de trabajo.

Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 14/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 14/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 14/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <span style="color: red;">16/06/2022</span>
--	--	--	--



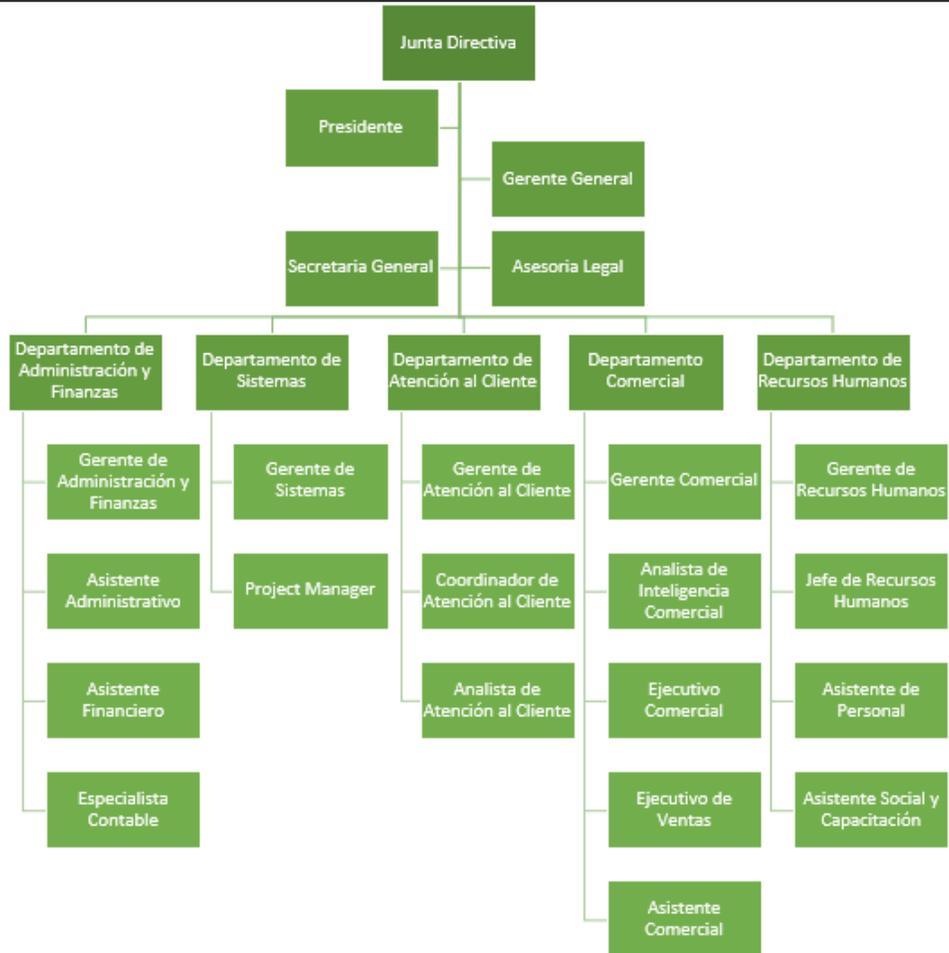
# COOPERATIVA

## ORGANIGRAMA GENERAL

Código: 014

Fecha de Elaboración: 25/06/2022

### HOJA DE FORMALIZACIÓN



Elaborado por: <b>Jean Paul Vicuña Hireña</b> Asistente Administrativo  Fecha: 25/06/2022	Revisado por: <b>Abg. Zúñiga Chamorro</b> <b>Pedro Pablo</b> Gerente Legal  Fecha: 25/06/2022	Aprobado por: Dr. <b>Alex Vicuña</b> presidente de la Cooperativa  Fecha: 25/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>25/06/2022</b>
---	--	---	--

	<b>Cooperativa</b>		
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>		
	Código: 015		
	Fecha de Elaboración: 16/06/2022		
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo Estructural</b>	Analista de atención al cliente		
<b>Unidad Orgánica</b>	Departamento de Atención al cliente		
<b>OBJETIVO</b>			
Garantizar una atención memorable a nuestros clientes mediante la implementación de soluciones seguras y rápidas a sus reclamos e inquietudes con las herramientas de fidelización que tienen a su alcance para obtener resultados extraordinarios.			
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>			
Solucionar las solicitudes del cliente a través de nuestros canales de atención, proporcionando soluciones rápidas para así velar con el cumplimiento pactadas con el cliente.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar información a los usuarios con relación a los productos o servicios que ofrece la cooperativa, también se encarga de recepción de quejas, reclamos y sugerencias, ya se forma presencial, telefónica o virtual.</li> <li>• Realizar un seguimiento de los clientes interesados en nuestros productos y servicios a través de nuestras redes sociales y llamadas.</li> <li>• Gestionar la documentación correspondiente en cada etapa del proceso</li> <li>• Recepción de pedidos y dar solución inmediata a las solicitudes o quejas del cliente</li> </ul>			
Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 27/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 27/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 27/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>27/06/2022</b>

	<b>Cooperativa</b>		
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>		
	Código: 006	Código: 006	
	Fecha de Elaboración: 16/06/2022		
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo Estructural</b>	Gerente comercial		
<b>Unidad Orgánica</b>	Departamento Comercial		
<b>OBJETIVO</b>			
Dirigir de manera eficiente los recursos de requerimiento del sistema económico, financiero, contable, logística, Procedimientos financieros y recursos humanos para finalmente conseguir que los trabajos se desarrollen con normalidad y así mejorar la estrategia operacional de la cooperativa.			
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>			
Proteger la administración y finanzas de las diferentes áreas de la empresa, tales como administración de los recursos humanos, administración financiera y contable, asimismo la administración de servicios generales de la empresa.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular informes de los indicadores de gestión que permita una buena evaluación y de la gestión de los recursos humanos, logística, contabilidad, Tesorería, y todo lo relacionado al área determinado, teniendo como resultado una mejor utilización de los recursos disponibles.</li> <li>• Estar actualizado a nuevas disposiciones bancarias sobre interese en cuentas y otros beneficios para sugerir a la gerencia general las más indicadas para la cooperativa.</li> <li>• Coordinar con la gerencia comercial todo lo concerniente con los contratos de cobranza y otros servicios que cuente la cooperativa.</li> <li>• Comprobar juntamente con las entidades financieras el óptimo uso de los recursos financieros derivados de contratos y convenios.</li> <li>• Velar por el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias de la cooperativa, así como las contribuciones con la PNP.</li> </ul>			
Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 27/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 27/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 27/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>27/06/2022</b>

	<b>Cooperativa</b>		
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>		
	Código: 006	Código: 006	
	Fecha de Elaboración: 16/06/2022		
<b>HOJA DE FORMALIZACIÓN</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo Estructural</b>	Jefe de Recursos Humanos		
<b>Unidad Orgánica</b>	Recursos Humanos		
<b>OBJETIVO</b>			
Formar una eficiente administración y control del sistema del personal, mediante la elaboración correcta y exacta de la información de diligencias que favorezcan al progreso de la cooperativa y a la satisfacción del trabajador.			
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>			
Proyectar, ordenar, guiar, organizar y controlar los procedimientos enlazados con la incorporación, escoger, convenio, formación, estimación y progreso del trabajador, satisfacción y apoyo social, relaciones laborales, seguridad e higiene.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el cumplimiento del Manual de Organización y Funciones, así como los Manuales de Normas y Procedimientos de la Empresa.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir, controlar y estimar el proceso de desarrollo relacionado a la formación, preparación, progreso de línea de carrera, evaluación del desempeño y mantenimiento de capacitaciones, estableciendo estrategias, políticas, normas y procedimientos para garantizar el adecuado desarrollo.</li> <li>• Participar constantemente a la gerencia de administración y finanzas todo lo relacionado a los resultados obtenidos de los trabajos designados a su cargo.</li> <li>• Atender y solucionar quejas, reclamos, denuncias individuales o colectivas de representación laboral.</li> <li>• Controlar la elaboración de planillas de sueldos y salarios, así poder estar organizados con el cronograma establecido.</li> </ul>			
Elaborado por: Jean Paul Vicuña Hireña Asistente Administrativo  Fecha: 27/06/2022	Revisado por: Abg. Zúñiga Chamorro Pedro Pablo Gerente Legal  Fecha: 27/06/2022	Aprobado por: Dr. Alex Vicuña presidente de la Cooperativa  Fecha: 27/06/2022	Fecha de Implementación:  Fecha <b>27/06/2022</b>

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE MEJORA EN LA GESTION OPERATIVA EN LA COOPERATIVA “”

**INSTRUCCIÓN:** Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción sobre el proceso administrativo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo con sus propias experiencias.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: 20-26 años ( ) 27-33 años ( ) 34 a más ( )

Condición: Indefinido ( ) Contrato ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

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

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA PLANEACIÓN (FILOSOFIA EMPRESARIAL, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PROCEDIMIENTOS)					
1	¿Ejerce sus labores teniendo en conocimiento los principios y valores de la empresa?	1	2	3	4	5
2	¿Considera que existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados?	1	2	3	4	5
3	¿Los objetivos desarrollados por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	1	2	3	4	5
4	¿Considera que las estrategias brindadas en la inducción son las adecuadas?	1	2	3	4	5
5	¿Las estrategias de la empresa llega a cumplirse en el periodo determinado?	1	2	3	4	5
6	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA ORGANIZACIÓN</b> (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MOF, INTEGRACIÓN, AUTORIDAD)						
7	¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?	1	2	3	4	5

8	¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas?	1	2	3	4	5
9	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	1	2	3	4	5
10	¿Usted tiene información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores?	1	2	3	4	5
11	¿Considera usted que está integrado en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?	1	2	3	4	5
12	¿Considera usted que están bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA DIRECCIÓN</b> (COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES, SUPERVISIÓN)						
13	¿Existe una buena relación comunicativa entre las áreas de trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿Su jefe de área tiene una comunicación clara que ayude a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores?	1	2	3	4	5
15	¿Considera usted que el gerente influye en la conducta de los colaboradores?	1	2	3	4	5
16	¿Considera que su jefe de área inspira confianza y entusiasmo al comunicarse con sus colaboradores?	1	2	3	4	5
17	¿Considera que la toma de decisiones por la empresa es eficiente?	1	2	3	4	5
18	¿El jefe de área supervisa los procesos y actividades que se planteó al inicio de sus labores?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA CONTROL</b> (CONTROL PREVENTIVO, CONTROL CONCURRENTE, CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN)						
19	¿La empresa cuenta con un plan de capacitación anual que promueve una evaluación de desempeño más adecuada?	1	2	3	4	5
20	¿Considera que la capacitación otorgada por la empresa ayuda a resolver futuros problemas en los procesos?	1	2	3	4	5
21	¿Existe una continua supervisión del jefe en el cumplimiento de la norma?	1	2	3	4	5
22	¿Las actividades que se ejecutan tienen seguimiento y verificación por el jefe correspondiente?	1	2	3	4	5
23	¿Cuándo existe problemas en la organización se busca mantener un control y optimización del proceso?	1	2	3	4	5
24	¿Considera usted que la retroalimentación ayuda a optimizar los procesos de la empresa?	1	2	3	4	5

Muchas gracias

## Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Planeación					Organización					Dirección					Control					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones	
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.						
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.		
<b>Subcategoría 1: Planeación</b>																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	
Indicador 1: Filosofía empresarial																							
1.	¿Ejerce sus labores teniendo en conocimiento los principios y valores de la empresa?	l	o	s	s	4	a	l	s	l	4	o	x	x	x	4	a	l	l	l	4		
Indicador 2: Objetivos																							
2.	¿Considera que existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados?	t	x	e	u	4	e	t	e	t	4	x	s	s	s	4	l	t	t	t	4		
3.	¿Los objetivos desarrollados por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	e	i	c	f	4	d	e	c	e	4	i	t	t	t	4	i	e	e	e	4		
Indicador 3: Estrategias																							
4.	¿Considera que las estrategias brindadas en la inducción son las adecuadas?	m	s	e	i	4	a	m	e	m	4	s	e	e	e	4	m	m	m	m	4		
5.	¿Las estrategias de la empresa llega a cumplirse en el periodo determinado?	n	t	s	c	4	c	r	s	e	4	t	e	r	r	4	i	n	r	e	4		
Indicador 4: Procedimientos																							
6.	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	o	e	a	i	4	c	e	a	s	4	e	s	e	e	4	n	o	e	s	4		
Subcategoría 2: Organización																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	
Indicador 4: Estructura organizacional																							
7.	¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?	e	r	r	e	4	i	q	r	c	4	c	c	g	l	4	a	m	q	r	4		
8.	¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas?	s	e	i	n	4	ó	u	i	l	4	o	a	u	a	4	c	i	u	e	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	s	l	o	t	4	n	i	a	a	4	h	s	l	c	4	i	d	i	l	4		
Indicador 4: Estructura organizacional																							
7.	¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?	u	a	i	e	4	d	e	l	r	4	e	a	a	i	4	ó	e	e	e	4		
8.	¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas?	f	c	n	e	4	e	r	a	o	4	r	r	r	ó	4	n	d	r	v	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	i	i	c	l	4	l	e	m	,	4	e	e	r	n	4	d	e	e	a	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	c	ó	r	n	4	f	i	m	o	t	4	n	l	e	a	4	e	m	a	n	4	
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	i	n	e	ú	4	t	o	d	i	4	c	a	l	l	4	l	a	ú	t	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	e	e	m	m	4	e	d	i	e	4	i	c	a	t	4	f	i	n	n	e	4	
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	n	n	e	e	4	m	i	f	n	4	a	i	c	a	4	t	e	m	y	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	t	t	n	r	4	n	f	i	e	4	e	ó	i	y	4	e	r	o	d	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	e	r	t	o	4	o	i	c	s	4	n	n	ó	e	4	m	a	d	e	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	p	e	a	d	4	e	c	a	e	4	t	e	n	x	4	n	r	i	b	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	a	e	r	e	4	s	a	c	m	4	r	n	e	i	4	o	e	f	e	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	r	l	l	í	4	c	c	i	á	4	e	t	n	g	4	a	l	i	s	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	a	f	o	t	4	l	i	ó	n	4	l	r	t	i	4	f	e	c	e	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	m	t	s	e	4	a	o	n	t	4	a	e	r	d	4	e	v	a	r	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	e	e	i	m	4	r	n	d	i	4	c	l	e	a	4	c	a	c	i	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	d	m	t	s	4	a	e	e	c	4	a	a	l	e	4	t	n	i	n	4		
Indicador 5: MOF																							
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	i	,	e	,	4	/	s	l	a	4	t	c	a	n	4	a	t	o	c	4		

10.	¿Usted tiene información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores?	r	s	m	s	4	r	e	f	y	4	e	a	c	t	4	a	e	n	l	4		
Indicador 6: Integración		a	b	.	n		d	b	s			r	o	e	t	e		i	l	s			
11.	¿Considera usted que está integrado en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?	s	c	.	c	4	u	a	.	d	4	f	i	o	g	a	4	d	n	a	o	4	
Indicador 7: Autoridad		b	t	.	n		d	e	e			a	r	o	c			i	d	r	e		
12.	¿Considera usted que están bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?	c	e	.	g	4	n	l	.	u	4	s	a	f	i	4	a	c	s	e	4		
<b>Subcategoría 3: Dirección</b>		a	t	.	o		t	m	.	a		u	,	a	e			d	a	e			
Indicador 8: Comunicación		e	r	.	e		e	a	.	d		b	s	,	g			o	d	r	i		Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
13.	¿Existe una buena relación comunicativa entre las áreas de trabajo?	g	f	.	n	4	e	r	.	o	4	c	u	s	o			r	o	r	n		
14.	¿Su jefe de área tiene una comunicación clara que ayude a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores?	o	a	.	t	4	c	o	.	.	4	a	b	u	r	4	,	r	e	s	4		
Indicador 9: Liderazgo		r	e	.	e		c	o	.	4	4	e	a	c	a			u	s	e	r	4	
15.	¿Considera usted que el gerente influye en la conducta de los colaboradores?	f	i	.	s	4	c	o	.	4	4	g	t	a	,	4	b	u	v	u			
16.	¿Considera que su jefe de área inspira confianza y entusiasmo al comunicarse con sus colaboradores?	a	n	.	c		o	n	.	4	4	r	g	e	u			c	b	a	m		
Indicador 10: Toma de decisiones		i	i	.	n	4	c	e	.	4	4	f	i	o	g	b	4	a	c	n	e	4	
17.	¿Considera que la toma de decisiones por la empresa es eficiente?	d	a	.	a	4	p	t	.	4	4	a	r	o	c			e	t	e	t	4	
		i	d	.	s		u	a	.	4	4	,	f	i	r	a	4	g	e	.	o	4	
		c	o	.	s				.	4		i	a	f	i	t		o	g	.			
		a	r	.	u		a		.			n	,	a	e			r	o		4		
		d	.	.	b				.			d	i	,	g			f	i	r	4		
		o	r	.	c				.			i	n	i	o			a	f	i	4		
		.	.	.	a				.			c	d	n	r			y	a		4		
		.	.	.	t				.			a	i	d	f			c	y		4		
		.	.	.	e				.			d	c	i	a			a	c		4		
		.	.	.	g	4			.		4	o	a	c	,	4	t	a			4	4	
		.	.	.	o				.			r	d	a	i			e	t		4	4	
		.	.	.	r				.			e	o	d	n			g	e		4	4	
		.	.	.	i				.			f	r	o	d			o	g		4	4	
		.	.	.	a				.			t	e	r	i			r	o		4	4	
		.	.	.	s				.			e	f	e	c			f	i	r			
		.	.	.	y				.			m	t	f	i	a							





### Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Planeación					Organización					Dirección					Control					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	
<b>Subcategoría 1: Planeación</b>																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
<b>Indicador 1: Filosofía empresarial</b>																						
1.	¿Ejerce sus labores teniendo en conocimiento los principios y valores de la empresa?	E	N	E	E	4	L	E	E	E	4	N	E	E	E	4	L	E	E	E	4	
		l	o	s	s		a	l	s	l		o	x	x	x		a	l	l	l		
		í	e	n	s		r	í	n	í		e	i	i	i		e	í	í	í		
		t	x	e	u		e	t	e	t		x	s	s	s		l	t	t	t		
<b>Indicador 2: Objetivos</b>																						
2.	¿Considera que existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados?	e	i	c	f	4	d	e	c	e	4	i	t	t	t	4	i	e	e	e	4	
		m	s	e	i		a	m	e	m		s	e	e	e		m	m	m	m		
		n	t	s	c		c	r	s	e		t	e	r	r		i	n	r	e		
3.	¿Los objetivos desarrollados por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	o	e	a	i	4	c	e	a	s	4	e	s	e	e	4	n	o	e	s	4	
		e	r	r	e		i	q	r	c		c	c	g	l		a	m	q	r		
<b>Indicador 3: Estrategias</b>																						
4.	¿Considera que las estrategias brindadas en la inducción son las adecuadas?	s	e	i	n	4	ó	u	i	l	4	o	a	u	a	4	c	i	u	e	4	
		s	l	o	t		n	i	a	a		h	s	l	c		i	d	i	l		
		u	a	i	e		d	e	l	r		e	a	a	i		ó	e	e	e		
5.	¿Las estrategias de la empresa llega a cumplirse en el periodo determinado?	f	c	n	e	4	e	r	a	o	4	r	r	r	ó	4	n	d	r	v	4	
		i	i	c	l		l	e	m	,		e	e	r	n		d	e	e	a		
<b>Indicador 4: Procedimientos</b>																						
6.	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	c	ó	r	n	4	i	m	o	t	4	n	l	e	a	4	e	m	a	n	4	
		i	n	e	ú		t	o	d	i		c	a	l	l		l	a	ú	t		
		e	e	m	m		e	d	i	e		i	c	a	t		í	n	n	e		
<b>Subcategoría 2: Organización</b>																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
<b>Indicador 4: Estructura organizacional</b>																						
7.	¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?	t	t	n	r	4	n	f	i	e	4	e	ó	i	y	4	e	r	o	d	4	
		e	r	t	o		o	i	c	s		n	n	ó	e		m	a	d	e		
		p	e	a	d		e	c	a	e		t	e	n	x		n	r	i	b		
		a	e	r	e		s	a	c	m		r	n	e	i		o	e	f	e		
8.	¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas?	r	l	l	í	4	c	c	i	á	4	e	t	n	g	4	a	l	i	s	4	
		a	í	o	t		l	i	ó	n		l	r	t	i		f	e	c	e		

Indicador 5: MOF		m	t	s	e	a	o	n	t	a	e	r	d	e	v	a	r		
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	e	e	i	m	r	a	n	d	i	a	c	a	c	a	r	i		
		d	m	t	s	a	e	e	c	4	a	a	a	e	t	n	i	4	
10.	¿Usted tiene información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores?	i	,	e	,	/	s	e	l	a	t	c	a	n	a	t	o	c	
		r	s	m	s	r	e	e	y	4	e	a	c	t	4	a	e	n	4
Indicador 6: Integración		l	u	s	o	e	n	t	e	g	t	a	r	l	e	s	u		
11.	¿Considera usted que está integrado en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?	a	b	.	n	d	b	e	s	o	e	t	e	i	l	s	i		
		s	c	o	4	u	a	m	a	4	r	g	e	l	4	n	i	p	4
Indicador 7: Autoridad		u	a	o	u	n	s	d	.	i	o	g	a	d	n	a	o		
12.	¿Considera usted que están bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?	b	t	n	d	e	a	a	c	4	a	r	o	c	i	d	r	e	
		c	e	g	4	a	a	n	l	u	s	a	f	i	4	c	i	a	4
Subcategoría 3: Dirección		a	g	r	n	l	u	a	e	u	,	a	e	d	a	e	l	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	
Indicador 8: Comunicación		t	o	u	t	m	a	u	,	a	e	d	a	e	l				
13.	¿Existe una buena relación comunicativa entre las áreas de trabajo?	e	r	e	e	a	d	b	s	,	g	o	d	r	i				
		g	f	i	n	.	r	o	c	u	s	o	r	o	r	n			
14.	¿Su jefe de área tiene una comunicación clara que ayude a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores?	o	a	t	4	c	.	4	a	b	u	r	4	,	r	e	s	4	
		r	e	e	4	o	o	4	t	c	b	f	4	s	,	l	t	4	
Indicador 9: Liderazgo		f	i	i	s	4	c	4	e	a	c	a	4	u	s	e	r	4	
15.	¿Considera usted que el gerente influye en la conducta de los colaboradores?	a	n	c	o	n	4	c	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		i	i	n	4	c	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
16.	¿Considera que su jefe de área inspira confianza y entusiasmo al comunicarse con sus colaboradores?	d	a	a	4	p	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		i	d	s	4	p	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Indicador 10: Toma de decisiones		c	o	s	u	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17.	¿Considera que la toma de decisiones por la empresa es eficiente?	a	r	u	a	l	.	n	,	a	e	r	o	4					
		d	.	b	a	.	.	d	i	,	g	f	r	4					
		o	r	c	a	.	.	i	n	i	o	a	f	4					
		r	.	a	t	4	4	c	d	n	r	y	a	4					
		.	.	e	g	o	4	d	c	i	a	c	a	4					
		.	.	o	r	4	4	o	a	c	,	t	a	4					
		.	.	r	4	4	4	r	d	a	i	e	t	4					
		.	.	4	4	4	4	e	o	d	n	g	e	4					





### Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Planeación					Organización					Dirección					Control					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	
<b>Subcategoría 1: Planeación</b>																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Indicador 1: Filosofía empresarial																						
1.	¿Ejerce sus labores teniendo en conocimiento los principios y valores de la empresa?	l	o	s	s	4	a	l	s	l	4	o	x	x	x	4	a	l	l	l	4	
Indicador 2: Objetivos																						
2.	¿Considera que existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados?	í	e	n	s		r	í	n	í		e	i	i	i		e	í	í	í		
3.	¿Los objetivos desarrollados por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	t	x	e	u		e	t	e	t		x	s	s	s		l	t	t	t		
4.	¿Considera que existe una apropiada planificación administrativa hacia los objetivos planteados?	e	i	c	f	4	d	e	c	e	4	i	t	t	t	4	i	e	e	e	4	
5.	¿Los objetivos desarrollados por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	m	s	e	i	4	a	m	e	m	4	s	e	e	e	4	m	m	m	m	4	
Indicador 3: Estrategias																						
6.	¿Las estrategias desarrolladas por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	n	t	s	c	4	c	r	s	e	4	t	e	r	r	4	i	n	r	e	4	
Indicador 4: Procedimientos																						
7.	¿Las estrategias desarrolladas por la empresa influye en base a las actividades que se realizan?	o	e	a	i	4	c	e	a	s	4	e	s	e	e	4	n	o	e	s	4	
8.	¿Considera que las estrategias brindadas en la inducción son las adecuadas?	e	r	r	e		i	q	r	c		c	c	g	l		a	m	q	r		
9.	¿Las estrategias de la empresa llega a cumplirse en el periodo determinado?	s	e	i	n		ó	u	i	l		o	a	u	a		c	i	u	e		
10.	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	s	l	o	t	4	n	i	a	a	4	h	s	l	c	4	i	d	i	l	4	
Subcategoría 2: Organización																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
11.	¿Las estrategias de la empresa llega a cumplirse en el periodo determinado?	u	a	i	e	4	d	e	l	r	4	e	a	a	i	4	ó	e	e	e	4	
12.	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	f	c	n	e		e	r	a	o		r	r	r	ó		n	d	r	v		
13.	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	i	i	c	l		l	e	m	,		e	e	r	n		d	e	e	a		
14.	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	c	ó	r	n		f	m	o	t		n	l	e	a		e	m	a	n		
15.	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	i	n	e	ú	4	t	o	d	i	4	c	a	l	l	4	l	a	ú	t	4	
16.	¿Cree que existe un determinado orden lógico que se debe seguir en las actividades?	e	e	m	m		e	d	i	e		i	c	a	t		í	n	n	e		

Indicador 4: Estructura organizacional		n	n	e	e		m	i	f	n		a	i	c	a		t	e	m	y			
7.	¿Considera usted que los niveles de jerarquía en la empresa están bien definidos?	t	t	n	r	4	n	f	i	e	4	e	ó	i	y	4	e	r	o	d	4		
8.	¿Considera usted que cada puesto y sus funciones están bien definidas?	e	r	t	o		o	i	c	s	4	n	n	ó	e	4	m	a	d	e	4		
		p	e	a	d	4	e	c	a	e	4	t	e	n	x	4	n	r	i	b	4		
		a	e	r	e		s	a	c	m		r	n	e	i		o	e	f	e			
Indicador 5: MOF		r	l	l	í		c	c	i	á		e	t	n	g		a	l	i	s			
9.	¿El jefe de su área brinda información de las funciones y actividades de la empresa?	a	í	o	t	4	l	i	ó	n	4	l	r	t	i	4	f	e	c	e	4		
		m	t	s	e		a	o	n	t		a	e	r	d		e	v	a	r			
10.	¿Usted tiene información de sus funciones y actividades para el cumplimiento de sus labores?	e	e	f	i	m	4	r	n	d	i	4	c	l	e	a	4	c	a	c	i	4	
		d	m	t	s		a	e	e	c		a	a	a	l	e		t	n	i	n		
Indicador 6: Integración		i	.	e	.		/	s	l	a		t	c	a	n		a	t	o	c			
11.	¿Considera usted que está integrado en el puesto adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?	r	s	m	s	4	r	e	f	y	4	e	a	c	t	4	a	e	n	l	4		
		l	u	s	o		e	n	t	e		g	t	a	r		l	e	e	u			
Indicador 7: Autoridad		a	b	.	n		d	b	e	s		o	e	t	e		i	l	s	i			
12.	¿Considera usted que están bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?	s	c	c		4	u	a	m	a	4	r	g	e	l	4	n	i	p	d	4		
		u	a	o			n	s	.	d		í	o	g	a		d	n	a	o			
<b>Subcategoría 3: Dirección</b>		b	t	n			d	e	e		a	r	o	c		i	d	r	e		Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.		
Indicador 8: Comunicación		c	e	g			a	a	c		,	f	r	a		c	i	a	n				
		a	g	r			n	l	u		s	a	í	t		a	c	s	e				
13.	¿Existe una buena relación comunicativa entre las áreas de trabajo?	t	o	u	4	t	m	a	4	u	,	a	e	4	d	a	e	l	4				
		e	r	e		e	a	d		b	s	,	g		o	d	r	i					
14.	¿Su jefe de área tiene una comunicación clara que ayude a establecer y desarrollar contacto entre los colaboradores?	g	í	n	4	.	r	o	4	c	u	s	o	4	r	o	r	n	4				
		o	a	t		c	.	a	b	u	r	,	r	e	s								
Indicador 9: Liderazgo		r	e	e			o		4		t	c	b	í		s	,	l	t				
15.	¿Considera usted que el gerente influye en la conducta de los colaboradores?	f	i	s	4	c		4	4	e	a	c	a	4	u	s	e	r	4				
		a	n	c		o		4	4	g	t	a	,		b	u	v	u					
16.	¿Considera que su jefe de área inspira confianza y entusiasmo al comunicarse con sus colaboradores?	o	d	o	4	n		4	4	o	e	t	s	4	c	b	a	m	4				
		i	i	n		c		4	4	r	g	e	u		a	c	n	e					
Indicador 10: Toma de decisiones																							





## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

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

Nombres y Apellidos	ARTURO GARCÍA HUAMANTUMBA	DNI N°	10530731
Condición en la universidad	DOCENTE CONTRATADO	Teléfono / Celular	956997000
Años de experiencia	16 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	MAGISTER	Lugar y fecha	MAYO DEL 2022
Metodólogo/ temático	ASESOR TEMÁTICO		

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Planeación	¿Considera Ud. que los trabajadores cumplen con los objetivos establecidos por la cooperativa? ¿Por qué?
2		¿Qué estrategias utilizan los trabajadores en el proceso de sus labores y que resultados se obtuvo?
3	Organización	¿Considera que el manual de organización y funciones establecida son utilizada correctamente? ¿Por qué?
4		¿Qué medidas toman los jefes de áreas para tener resultados positivos en las áreas designadas y cómo influye en los trabajadores?
5	Dirección	¿Cómo es la relación comunicativa entre las áreas de trabajo de la organización? ¿Trabajan en equipo?
6		¿Con que frecuencia se evalúa los cambios operativos realizados en la empresa y que herramientas se utiliza?
7	Control	¿Con qué frecuencia se utiliza un plan de contingencia ante una dificultad entre las áreas que podría surgir en la organización?
8		¿Considera que es necesario informar a los trabajadores de los resultados que se le logro en el periodo mensual? ¿Por qué?

Observaciones

--



### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

Nº.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera Ud. que los trabajadores cumplen con los objetivos establecidos por la cooperativa? ¿Por qué?	X		X		X		Sí cumple con lo requerido.	
2	¿Qué estrategias utilizan los trabajadores en el proceso de sus labores y que resultados se obtuvo?	X		X		X		Sí cumple con lo requerido.	
3	¿Considera que el manual de organización y funciones establecida son utilizada correctamente? ¿Por qué?	X		X		X		Sí cumple con lo requerido.	
4	¿Qué medidas toman los jefes de áreas para tener resultados positivos en las áreas designadas y cómo influye en los trabajadores?	X		X		X		Sí cumple con lo requerido.	
5	¿Cómo es la relación comunicativa entre las áreas de trabajo de la organización? ¿Trabajan en equipo?	X		X		X		Sí cumple con lo requerido.	
6	¿Con que frecuencia se evalúa los cambios operativos realizados en la empresa y que herramientas se utiliza?	X		X		X		Sí cumple con lo requerido.	
7	¿Con qué frecuencia se utiliza un plan de contingencia ante una dificultad entre las áreas que podría surgir en la organización?	X		X		X		Sí cumple con lo requerido.	
8	¿Considera que es necesario informar a los trabajadores de los resultados que se le logro en el periodo mensual? ¿Por qué?	X		X		X		Sí cumple con lo requerido.	

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA: Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Sí aplica

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

Nombres y Apellidos	ARTURO GARCÍA HUAMANTUMBA	DNI N°	10530731
Condición en la universidad	DOCENTE CONTRATADO	Teléfono / Celular	956997000
Años de experiencia	16 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	MAGISTER	Lugar y fecha	MAYO DEL 2022
Metodólogo/ temático	ASESOR TEMÁTICO		

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Nr o.	p 1	p 2	p 3	p 4	p 5	p 6	p 7	p 8	p 9	p1 0	p1 1	p1 2	p1 3	p1 4	p1 5	p1 6	p1 7	p1 8	p1 9	p2 0	p2 1	p2 2	p2 3	p2 4
1	3	4	4	5	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	5
2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3
3	4	4	5	3	2	5	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	3	3	3	2	5	4	5
4	3	4	3	4	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5
5	2	2	3	4	1	2	1	2	3	4	1	3	1	3	2	2	1	1	3	1	1	3	2	2
6	2	3	2	3	2	5	1	3	2	3	4	2	3	3	1	1	3	4	2	1	2	2	2	5
7	1	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	1	2	3	3	3	2	2	1	3
8	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
9	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	1	3	2	2	3	3	1	3	3
10	2	1	3	3	1	2	3	4	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	3	1	3	2	2
11	2	4	3	2	3	3	1	3	3	2	3	4	2	3	1	1	2	3	3	1	3	3	2	3
12	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
13	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3
14	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
15	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3
16	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3
17	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
18	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
20	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4
21	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3
22	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4
23	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
24	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
25	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
26	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4
27	2	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2
28	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
29	3	3	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	5
30	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3
31	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1
32	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2
33	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1
34	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
35	3	3	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1	3	2	2	3	1
36	1	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
37	1	3	2	2	4	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	4	2	1	2
38	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
39	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
40	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1
41	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
42	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2
43	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
44	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3

## Anexo 5: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

### Entrevistado 1

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	¿Considera Ud. que los trabajadores cumplen con los objetivos establecidos por la cooperativa? ¿Por qué?	<p>A veces. Porque no hay una buena comunicación entre las áreas y los objetivos a cumplir cambiaron por la pandemia.</p> <p>Los objetivos que teníamos antes no se actualizaron a las nuevas dificultades que se formaron por el trabajo remoto.</p> <p>Cada trabajador trata de cumplir con sus objetivos, mas no se tiene un control sobre si están cumpliendo con el objetivo tal cual se realizaba antes de pandemia que se podía tener un mayor control.</p>
2	¿Qué estrategias utilizan los trabajadores en el proceso de sus labores y que resultados se obtuvo?	<p>Las estrategias que se realizan son ejecutadas antes de pandemia por el cual a la nueva etapa que se da post pandemia, se debería cambiar las estrategias ya que, no se podía manejar las mismas anteriores con normalidad.</p> <p>Cada estrategia ya establecida se va a poder regularizar mediante termine el proceso de pandemia.</p> <p>Los resultados ahora obtenidos cambiaron por cambio de método remoto de captar clientes, pero se debería de realizar un cambio en estrategias que se adapte a la nueva situación.</p>
3	¿Considera que el manual de organización y funciones establecida son utilizada correctamente? ¿Por qué?	<p>No, porque solo se presenta al trabajador que existe pero nadie lo lee.</p> <p>Deberían de cambiar o modificar el MOF porque nadie lo lee o no le toman la importancia que debería de tener.</p>

4	<p>¿Qué medidas toman los jefes de áreas para tener resultados positivos en las áreas designadas y cómo influye en los trabajadores?</p>	<p>No toman medidas. Todo está basado sobre ventas u objetivos. Pero no realizan una buena medición por lo mismo que se tienen que adaptar a que todo sea manejado virtual.</p> <p>En los trabajadores influye que se frustran por no lograr los resultados porque algunos trabajadores aún no están muy familiarizados con que se maneje de manera virtual.</p>
5	<p>¿Cómo es la relación comunicativa entre las áreas de trabajo de la organización? ¿Trabajan en equipo?</p>	<p>Solo en algunos casos hay un poco más fluida de comunicación, pero es porque cada tarea o venta está relacionada con otra. Pero no todas las áreas tienen esa misma relación.</p> <p>El trabajo en equipo aún es muy escaso por la comunicación que no se da muy bien en las áreas.</p>
6	<p>¿Con que frecuencia se evalúa los cambios operativos realizados en la empresa y que herramientas se utiliza?</p>	<p>No hay evaluación, pero si se han realizado cambios por pandemia y las herramientas que utilizan son las tecnológicas porque antes no todas las áreas manejaban operaciones virtuales.</p>
7	<p>¿Con qué frecuencia se utiliza un plan de contingencia ante una dificultad entre las áreas que podría surgir en la organización?</p>	<p>El plan de contingencia se da sobre la marcha porque cada problema se resulta ser muy distinto al anterior.</p> <p>Pero se pudo manejar durante pandemia algunos problemas pero no de manera eficiente.</p>
8	<p>¿Considera que es necesario informar a los trabajadores de los resultados que se le logro en el periodo mensual? ¿Por qué?</p>	<p>Si se debe llevar a cabo la información de resultado para motivar a los trabajadores el buen trabajo que se viene trabajando, pero los resultados varían dependiendo el área que luego pasa a las ventas, ya que, suelen tener algunos problemas en esas áreas por los mismos cliente.</p>

## Entrevistado 2

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	<p>¿Considera Ud. que los trabajadores cumplen con los objetivos establecidos por la cooperativa? ¿Por qué?</p>	<p>No, debido a que se cuenta con pocas herramientas diseñadas para la función del colaborador en su área de trabajo. Y debido a ello es que las metas establecidas por la cooperativa, no se llegan a cumplir mensualmente.</p>
2	<p>¿Qué estrategias utilizan los trabajadores en el proceso de sus labores y que resultados se obtuvo?</p>	<p>En cuando al área de cobranza, se ha realizado la estrategia de innovación del sistema de cobro web. Que facilita en su mayoría al colaborador, en cuando a aprender y utilizar esta herramienta más fácil y con mejor desempeño.</p> <p>Como resultados se obtuvo, que esta nueva herramienta minimiza el tiempo del desarrollo de las tareas del área. Y maximiza el avance completo de los deberes del trabajador en su jornada diaria.</p>
3	<p>¿Considera que el manual de organización y funciones establecida son utilizada correctamente? ¿Por qué?</p>	<p>No, debido a que el área de recursos humanos no brinda un manual de las funciones dentro de la empresa. Y es por ello que los colaboradores solo dependan de la capacitación que le brinda su supervisor de área.</p>
4	<p>¿Qué medidas toman los jefes de áreas para tener resultados positivos en las áreas designadas y cómo influye en los trabajadores?</p>	<p>Algunas, debido a que no todos los jefes consideran realizar o implementar nuevas herramientas o estrategias dentro de su área.</p> <p>Esto ocasiona que los colaboradores no consideren buscar nuevas medidas o formas para mejorar su trabajo y tampoco los ingresos de la cooperativa.</p>
5	<p>¿Cómo es la relación comunicativa entre las áreas de trabajo de la organización? ¿Trabajan en equipo?</p>	<p>Es buena, debido a que todas las áreas trabajan en conjunto en un solo lugar, facilitando ello que todos los colaboradores conozcan cada aspecto,</p>

		<p>de la situación de la cooperativa en cuando a sus clientes.</p> <p>Casi siempre, debido a que el trabajo en la cooperativa conlleva a muchas áreas en trabajar en conjunto, desde la entrega del producto o servicio, hasta la cancelación del total de ello.</p>
6	<p>¿Con que frecuencia se evalúa los cambios operativos realizados en la empresa y que herramientas se utiliza?</p>	<p>Casi nunca, debido a que no se realizan cuestionarios para conocer el ánimo del colaborador y como afectan los nuevos cargos o herramientas que se aplican.</p> <p>La única herramienta que se utiliza es a través de la capacitación que brinda ocasionalmente la cooperativa, para conocer un mercado latente o una nueva herramienta de trabajo a implementar.</p>
7	<p>¿Con qué frecuencia se utiliza un plan de contingencia ante una dificultad entre las áreas que podría surgir en la organización?</p>	<p>Casi nunca, ya que, en cuando al área de ventas. La cooperativa, no realiza aun, un buen diseño de calificación o evaluación a los clientes, y es por ello que se genera aún más el incremento de clientes morosos.</p>
8	<p>¿Considera que es necesario informar a los trabajadores de los resultados que se le logro en el periodo mensual? ¿Por qué?</p>	<p>Si, para conocer el alcance del crecimiento del negocio y conocer cuáles son las ventajas y desventajas que ello impliquen.</p> <p>Porque, al saber de ello, se puede conocer cuáles son las nuevas tareas y cuales se tienen que mejorar para lograr un mejor resultado, dentro del cargo.</p>

### Entrevistado 3

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	¿Considera Ud. que los trabajadores cumplen con los objetivos establecidos por la cooperativa? ¿Por qué?	Si, porque se busca mantener o aumentar la rentabilidad del negocio.
2	¿Qué estrategias utilizan los trabajadores en el proceso de sus labores y que resultados se obtuvo?	<p>En cuando a gestión de ventas, realizamos los feedbacks positivos y negativos de los gestores. Para conocer la respuesta de los colaboradores y los clientes que pueden dar a lo que se les ofrece.</p> <p>También consideramos incluir reuniones individuales y grupales en nuestras estrategias de ventas. Y como resultado creamos un ambiente de dialogo.</p>
3	¿Considera que el manual de organización y funciones establecida son utilizada correctamente? ¿Por qué?	No, debido a que el manual no brinda toda la información del cargo ocupado por el colaborador, y que las funciones no son establecidas correctamente.
4	¿Qué medidas toman los jefes de áreas para tener resultados positivos en las áreas designadas y cómo influye en los trabajadores?	Ninguna, por ello los colaboradores en el área de ventas, solo intentan llegar a la meta de ventas, por mantener su permanencia en la cooperativa.
5	<p>¿Cómo es la relación comunicativa entre las áreas de trabajo de la organización?</p> <p>¿Trabajan en equipo?</p>	<p>Es buena, ya que, al mantener mensualmente los focus group entre los supervisores y los colaboradores, se pueden implementar nuevas estrategias y métodos de rentabilidad en la cooperativa.</p> <p>En la mayoría de las veces sí, pero hay ocasiones en que algunas áreas de la cooperativa buscan solo mantener su logro individual en cuando a tareas designadas.</p>
6	¿Con que frecuencia se evalúa los cambios operativos realizados en la empresa y que herramientas se utiliza?	Mínima, ya que, mensualmente solo se llevaban a cabo una encuesta interna para conocer el enfoque del trabajador en cuando a su área.

		Pero debido a la pandemia desde su comienzo, ya no se realizan estos cuestionarios y por ello, ha habido mucha disconformidad de parte del colaborador en cuando a las nuevas herramientas establecidas por la cooperativa.
7	¿Con qué frecuencia se utiliza un plan de contingencia ante una dificultad entre las áreas que podría surgir en la organización?	Muy poca, debido a que la cooperativa no suele tomar mucha importancia a los riesgos externos y es por ello que no estuvo preparada, en este caso sobre la pandemia del Covid-19
8	¿Considera que es necesario informar a los trabajadores de los resultados que se le logro en el periodo mensual? ¿Por qué?	Si, ya que, brindaría una mejor atmosfera en cuando a veracidad y estabilidad emocional de los colaboradores al saber en qué estado se encuentra la cooperativa, y cuales serían las nuevas soluciones en caso hubiera algunas perdidas o incidencias dentro de la cooperativa, como a la vez también conocer los nuevos logros obtenidos y los premios o beneficios para los colaboradores.

## Entrevistado 4

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas de la entrevista
1	¿Considera Ud. que los trabajadores cumplen con los objetivos establecidos por la cooperativa? ¿Por qué?	Si, porque tenemos capacitaciones constantes ya que, es parte del crecimiento y la transformación de la empresa.
2	¿Qué estrategias utilizan los trabajadores en el proceso de sus labores y que resultados se obtuvo?	En mi área aún no se estableció ni se elaborado un plan estratégico.
3	¿Considera que el manual de organización y funciones establecida son utilizada correctamente? ¿Por qué?	Estamos en el proceso de proyectar manuales de funciones para optimizar la actividad laboral en la empresa.
4	¿Qué medidas toman los jefes de áreas para tener resultados positivos en las áreas designadas y cómo influye en los trabajadores?	Se entregan incentivos a los trabajadores, sin embargo, no son frecuentes, pero de vez en cuando son retribuidos por su buena labor.
5	¿Cómo es la relación comunicativa entre las áreas de trabajo de la organización? ¿Trabajan en equipo?	Si, se promueve el compañerismo mediante talleres quincenal y mensual de motivación y charla, así los trabajadores puedan interactuar y poder conocerse a sí mismos.
6	¿Con que frecuencia se evalúa los cambios operativos realizados en la empresa y que herramientas se utiliza?	Muy poca ya que, se da un informe mensual acompañado de una reunión, así poder debatir entre los involucrados, para poder tomar decisiones que favorecen a la empresa.
7	¿Con qué frecuencia se utiliza un plan de contingencia ante una dificultad entre las áreas que podría surgir en la organización?	Pocas veces se utiliza el plan de contingencia ya que, tratamos de llevar una buena comunicación entre las áreas, tenemos apoyo entre los trabajadores.
8	¿Considera que es necesario informar a los trabajadores de los resultados que se le logro en el periodo mensual? ¿Por qué?	Si, así los trabajadores tienen conocimiento de los logros obtenidos y también puedan proponer ideas de mejoras para resultados favorables.







## Anexo 7: Fichas de validación de la propuesta

**Título de la investigación:** Propuesta de implementación de un plan de mejora continua en la gestión interna de la Cooperativa, Lima 2022

**Nombre de la propuesta:** Propuesta de implementación del proceso estratégico para la mejora de la gestión operativa, Lima 2022

Yo, ARTURO GARCÍA HUAMANTUMBA identificado con DNI Nro 10530731 Especialista en PLANEAMIENTO Y FINANZAS Actualmente laboro en LA UNIVERSIDAD WIENER Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			

<b>10</b>	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			
-----------	---	---	--	---	--	---	--	--	--

Y después de la revisión opino que

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;



Firma

**Anexo 8: Matrices de trabajo**

**Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional**

Problema de investigación a nivel internacional					
Categoría Problema: Proceso administrativo					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Proceso administrativo Modelos administrativos	<b>Palabras claves del informe</b>	Proceso administrativo Control interno	<b>Palabras claves del informe</b>	Acto administrativo Procedimientos administrativos
<b>Título del informe</b>	Proceso administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las MiPymes	<b>Título del informe</b>	El control interno como proceso administrativo para las PYMES	<b>Título del informe</b>	El acto administrativo en los procesos y procedimientos
La investigación realizada por Napa, el ámbito empresarial y la administración son importantes en su jerarquía, las empresas que emplean las actividades de forma correcta logran obtener resultados positivos. No todas las empresas cumplen con su propósito, por falta de información, frustración y miedo al fracaso, debido a la gran competencia de grandes empresas.		Según la investigación de Ana Cortés, Un buen sistema de control interno en el área administrativo permite visualizar las dificultades que afronta para así reducir distintas circunstancias que perturban a la empresa, falta de control, desorganizaciones normativas, búsqueda restringida, estimación de inseguridad (fraudes), otros.		El crecimiento jurídico del suceso administrativo a lo largo del tiempo es una innovación y forma asociada al establecimiento de nuevas instituciones constitucionales y legales. Estas formas se enseñan en una secuencia interna a través de procesos judiciales y procedimientos administrativos. Desde el entorno internacional, mediante el cuidado de convencionalidad, es ciertamente importante de cara a la posibilidad de regular las actividades que se han verificado sobre la base de la Convención de Derechos Humanos de los Estados Unidos	
<b>Evidencia del registro en Ms Word</b>	(Vasquez, Parrales, & Morales, 2021)	(Cortés A., 2019)		(Ruiz & Germán, 2018)	

## Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Procesos administrativos Gestión digital	<b>Palabras claves del informe</b>	Procedimiento administrativo Digitalización de procesos Administración	<b>Palabras claves del informe</b>	Procedimiento administrativo
<b>Título del informe</b>	Gestión digital de las entidades públicas del Perú	<b>Título del informe</b>	El procedimiento administrativo electrónico bajo los alcances del reglamento de la ley de gobierno digital	<b>Título del informe</b>	Procedimiento administrativo electrónico
<b>Consolidación del problema</b>		<b>Consolidación del problema</b>		<b>Consolidación del problema</b>	
<p>La gestión digital reduce la burocracia de los procesos administrativos que se realizan en algunas entidades públicas que provocan retrasos en los tiempos de respuesta, y estos procesos se facilitan y aceleran gracias a la implementación de herramientas digitales que evitan la acumulación de procesos. En Latinoamérica, especialmente en Perú, uno de los mayores cambios es la digitalización de documentos, que permite almacenar toda la información de forma más segura e indefinida, haciéndola más segura, y además ayuda a reducir el consumo de papel, lo que ahorra recursos, haciendo más sostenibles los tramites y reduciendo el gasto público.</p>		<p>Según Carlos Roncal, la regulación de la ley de gobierno digital tiene muchos beneficios, desde la reducción de los costos de transacción hasta la mejora de la gestión de servicios para los ciudadanos, aumentando la transparencia, orientando la eficacia y eficiencia de la administración pública, pasando por la simplificación de las interacciones entre entidades y personas.</p>		<p>En el Perú, como parte de la fijación gubernamental electrónico, se está realizando un proceso de integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Tics) con el objetivo de que los habitantes logren tener relación con las entidades de la gestión pública por vía electrónica para exponer escritos, recursos y quejas; hacer pagos; recibir notificaciones una vez que éste medio es aceptado o requerido por el administrado; entrar a información administrativa general y a los expedientes para conocer el estado de los mismos; eludir la presentación reiterada de documentos que ya obren en poder de la gestión pública, entre otros.</p>	
<b>Evidencia del registro en Ms Word</b>	(Culqui, Cieza, & Callao, 2021)	(Roncal, 2021)		(Patrón & Díaz, 2018)	

### Matriz 3. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub-causa	¿Porqué?	Problema general
			Categoría problema
Causa 1 No hay un control de trabajo diario	Sub causa 1 Incremento de tareas	Se incrementa documentos para actualizar en el sistema	Al punto de determinar la problemática a nivel internacional y nacional, se realizó un estudio de los problemas que afectan a la cooperativa. Los que se determinaron afecta a varios factores que son parte de la categoría problema. Los problemas identificados son: (a) No hay un control de trabajo diario, (b) Falta de optimización en procesos digitales y (c) Falta de una actualización en herramientas del servicio al cliente
		Suelen dejar para más tarde algunos documentos	
	Sub causa 2 Sistema antiguo	Hay constante cambios que no se puede almacenar	
		Se congela cuando es utilizado por varios personales	
	Sub causa 3 Carencia de ítems en el sistema	No tiene muchas funciones para el uso de diferentes trabajos	
		No se puede visualizar cierta información relevante	
Causa 2 Falta de optimización en procesos digitales	Sub causa 4 Incremento de papeleos y/o tramites	Suelen corregir constantemente sus documentos.	De modo que hay un incremento de tareas debido que cuentan con un sistema antiguo con carencia de ítems en el sistema hará que no haya un control de trabajo diario, teniéndose como consecuencia la reducción de personal.  Cuando hay un incremento de papeleos y/o tramites debido a la falta de capacitación continua de los personales con poca experiencia conllevara a una falta de
		Son varios documentos que se imprime para que el cliente firme.	
	Sub causa 5 Falta de capacitación continua	Es muy poco que se capacita al personal	
		La jefatura esta enfocados en otras áreas	
	Sub causa 6 Personales con poca experiencia	No solicitan mayores requisitos en la experiencia laboral	
		Algunos son reclutados sin mucha evaluación	

Causa 3 Falta de una actualización en herramientas del servicio al cliente	Sub causa 7	Creen que no es necesario un supervisor	optimización en procesos digitales y eso resultara a un incremento de gastos internos.  De modo que no hay la falta de un supervisor por el cual solamente se utiliza herramientas digitales comunes va a haber una escasez en facilitar información al cliente que conllevara a la falta de una actualización en herramientas de servicio al cliente que implicara la pérdida de clientes.
	Falta de un supervisor	No lo ven importante.	
	Sub causa 8	El uso común de WhatsApp, Facebook	
	Herramientas digitales comunes	No se contrata un servicio que facilita la rápida atención al cliente.	
	Sub causa 9	No se le brinda una adecuada información de su estado de cuenta	
	Escasez en facilitar información al cliente	Para los créditos son poco comprometedores	

### Matriz 4. Antecedentes Internacionales

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Las herramientas tecnológicas comunicativas para agilizar los procesos administrativos de la cooperativa de ahorro y crédito “el sagrario” - agencia Babahoyo.	Metodología	
Autor	Jomaira Fernanda Carpio Reyes	Enfoque	
Lugar:	Babahoyo	Tipo	Descriptiva
Año	2019	Diseño	
Objetivo	El objetivo de la investigación es determinar la influencia que tienen las herramientas tecnológicas en la productividad empresarial.	Método	Inductivo
Resultados		Población	
		Muestra	9
		Unidades informantes	
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	En la institución existen falencias en las capacitaciones de mejora continua al personal relacionadas con los medios de comunicación tecnológico necesarios, afecta el desempeño óptimo de las tareas ejecutadas y la deficiencia de los medios tecnológicos provoca el retraso de la información o que se pierde los procesos administrativos internos de la institución y no se cumpla a cabalidad en periodos establecidos.	Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Carpio (2019) en su estudio sobre la utilización de herramientas tecnológicas hacia una mejora en el proceso administrativo, se concluye que no existe una capacitación constante a los trabajadores acerca del manejo de medios tecnológicos ya que, son útiles para la organización, esto perjudica en el manejo incorrecto en las áreas determinadas y la insuficiencia de los recursos tecnológicos ocasionando retrasos de comunicación y desempeño en las metas establecidas. Por ello es importante enlazar la organización con las herramientas tecnológicas para ejecutar tareas de manera óptima y mejora en el proceso administrativo.		

Referencia	(Carpio, 2019)
------------	----------------

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Influencia de las TIC en el proceso administrativo	Metodología	
Autor	Ana Lourdes González Ochoa Janielsin Gissel Machado Ramírez Merlanis Eliet Talavera Hernández Alberto Sevilla Rizo	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Estelí	Tipo	Descriptivo
Año	2020		
Objetivo	El objetivo de proponer estrategias que permitan el aprovechamiento óptimo de las TIC en la Tabacalera Perdomo	Diseño	Entrevista - Cuestionario
Resultados	Los resultados más importantes destacan que la empresa a medida del tiempo ha introducido mejores herramientas tecnológicas con el fin de facilitar, agilizar y automatizar los procesos administrativos.	Método	Inductivo
		Población	22
		Muestra	
		Unidades informantes	SPSS
Conclusiones	Los procesos administrativos la empresa lleva a cabo las etapas de Planeación, Organización, Integración del Personal, Dirección y Control, para llevar a cabo todas las etapas se sirve en gran medida de las Tecnologías de Información y Comunicación.	Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Entrevista
		Método de análisis de datos	Triangulación

Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	González, Machado, Talavera y Sevilla (2020) En su estudio sobre el impacto de las TIC en el proceso administrativo, concluyo que dentro de la estructura del proceso administrativo es conveniente que va unido a la TIC para una constancia actualización y mejora continua en cada etapa del proceso. Es necesario la utilización de la TIC para mejorar de manera continua cada etapa del proceso dentro de la empresa.
Referencia	(González, Machado, Talavera, & Sevilla, 2020)

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Análisis del proceso administrativo de la microempresa “quimilimpieza” en la ciudad de esmeraldas.	Metodología	
Autor	Teresa de Jesús Tapia López	Enfoque	cuantitativo
Lugar:	Esmeraldas - Ecuador	Tipo	Descriptivo
Año	2017		
Objetivo	El objetivo de la investigación fue el de analizar el proceso administrativo de “Quimi Limpieza”,	Diseño	No experimental
Resultados	Los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, no se ha planteado misión, visión y objetivos, no existen planes de motivación y desarrollo de talento humano y se evidenció deficiencias en los procesos de supervisión y control.	Método	Deductivo e Inductivo
		Población	11
		Muestra	11
		Unidades informantes	

Conclusiones	Concluyendo la investigación, se plantea el flujo interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control sobre las actividades efectuadas en todas las áreas y niveles de “Quimi Limpieza”.	Técnicas	Cuestionario
		Instrumentos	Entrevista - observación
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Teresa (2017) en su estudio sobre la investigación del proceso administrativo, concluyo en la elaboración de una estructura organizacional, delegando las respectivas funciones dentro de la microempresa. Nos ayuda a la necesidad de un análisis y desarrollo de un flujo organizacional, dando a conocer las funciones de todas las áreas para una mejor gestión.		
Referencia	(Teresa, 2017)		

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Auditoria de gestión al proceso administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito calceta Ltda. Agencia Jama.	Metodología	
Autor	Zambrano Coox, Juana Valeria Chiquito Tigua, Gloria Pascuala	Enfoque	Mixta
Lugar:	Manabí	Tipo	Descriptiva
Año	2017		
Objetivo	Objetivo principal es determinar de qué manera la auditoria de gestión influye en la eficiencia y eficacia al proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	6
		Muestra	6

		Unidades informantes	
Conclusiones	En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se puede señalar que existe un desconocimiento total en lo referente a Auditoría de Gestión y sobre los beneficios que brinda esta clase de auditoría	Técnicas	Encuesta - entrevista
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Método estadístico
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Zambrano y Chiquito (2017) en su estudio sobre la implementación de la auditoría de gestión en el proceso administrativo, concluye que la cooperativa no tiene un conocimiento sobre las aportaciones que beneficia sobre el correcto cumplimiento de las metas y objetivos definidos. Por ello es necesario que se aplique una auditoría de gestión para llevar un correcto control interno de la organización.		
Referencia	(Zambrano & Chiquito, 2017)		

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Análisis del proceso administrativo de la empresa "triple C imports". De la ciudad de Loja	Metodología	
Autor	James Raúl torres Jiménez	Enfoque	Mixto
Lugar:	Loja	Tipo	Cuantitativo
Año	2019		
Objetivo	Son los resultados que se pretende alcanzar a largo, mediano y a corto plazo valiéndose de los recursos disponibles, Los objetivos especifican son las etapas necesarias, los pasos intermedios para conseguir poco a poco los resultados establecidos en el plan.	Diseño	
Resultados	En los resultados se determina, que el gerente de la empresa tiene establecida su visión, su misión, sus objetivos, pero existe un incipiente análisis de los factores externos y competitivo, después de haber aplicado las encuestas al	Método	
		Población	10

	personal y la entrevista al gerente de la empresa, se hace una referencia a la Discusión, en donde se plantea y elabora la propuesta para cada una de las fases que comprende el proceso administrativo	Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se puede concluir que la empresa cuenta con una misión y visión, pero no está expuesta en los corredores y los empleados que pertenecen no lo recuerdan.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Entrevista
		Método de análisis de datos	Estadística / Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Torres (2019) En su investigación sobre el estudio del proceso administrativo, tuvo como resultado la inexistencia de un estudio externo competitivo, lo cual se realizó una construcción de propuestas de desarrollo en cada etapa del proceso administrativo. Este informe nos ayuda a realizar un correcto análisis del entorno dentro y fuera de la empresa para la construcción de elementos necesarios en las etapas del proceso administrativo.		
Referencia	(Torres, 2019)		

### Matriz 5. Antecedentes Nacionales

Datos del antecedente nacional X:			
Título	El cumplimiento del debido proceso en los procedimientos Administrativos disciplinarios en la municipalidad provincial de puno	Metodología	
Autor	María teresa flores guillén	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Puno	Tipo	Descriptivo – documental
Año	2019		
Objetivo	Determinar si es eficaz los procedimientos administrativos disciplinarios y cómo se manifiesta el cumplimiento del debido proceso en la función pública en la Municipalidad Provincial de Puno, entre los años 2015 y 2017.	Diseño	No experimental
Resultados	El resultado de la presente investigación, nos permite identificar dentro de las variables de causas y efectos que existe falta de sustancialidad, eficacia, y buen diseño en las normas del Derecho administrativo, así como incumplimiento y hasta falta de voluntad en el apego al principio proceso del debido proceso en los casos disciplinarios que se ventilan en la Municipalidad Provincial de Puno, en el año 2015 lo que ocasiona negligencia, desidia, demora, burocracia, y por lo tanto ineficacia de sus fines.	Método	Transversal descriptivo
		Población	06
		Muestra	
		Unidades informantes	Fuentes bibliográficas y web grafías
Conclusiones	Es ineficaz la forma como se impulsa y desarrolla los Procesos Administrativos Disciplinarios en la Municipalidad Provincial de Puno, en razón de que de acuerdo a los casos vistos, muchos de ellos se han archivado, otros no han sido ni siquiera aperturados, y casi todos adolecen de actos o diligencias, que permitan reunir pruebas, así como permitir el derecho a la defensa, y buscar el debido esclarecimiento de faltas y hasta delitos, contraviniendo el principio del debido proceso administrativo, y acarreando graves consecuencias para el Estado.	Técnicas	Análisis documental
		Instrumentos	Cuestionario - encuesta
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Flores (2019) La correcta ejecución del desarrollo en las operaciones administrativas como papel importante en un régimen disciplinario en la municipalidad de puno, como resultado se identificó los diversos problemas que estuvo presentando, que causaría retraso en la gestión administrativa de la municipalidad de puno. La investigación ayuda a identificar		

	problemas internos de la organización mediante un análisis de irregularidades contra el patrimonio de la empresa dando una solución inmediata.
Referencia	(Flores, 2019)

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Mejora en los procesos administrativos en restaurante pollería pardos Chicken en el distrito de san Borja 2017	Metodología	
Autor	FANNY MIRELLA SILVA PARREÑO	Enfoque	Mixto
Lugar:	SAN BORJA	Tipo	
Año	2017		
Objetivo	Tiene como objetivo el mejorar los procesos administrativos en el restaurante Las dimensiones: a analizar planificación, organización, dirección y control nos hacen desarrollar un mejor orden con los procesos administrativos que serán útil para cubrir las expectativas que se desea alcanzar para la selección de personal en la organización y a la solución de aquellos inconvenientes en el área administrativa.	Diseño	
Resultados	En los resultados de la investigación procedemos a presentar la matriz de requerimientos psico laboral con finalidad de evaluar al personal que postule al puesto de administrador en el restaurante pollería Pardos Chicken direccionado a las áreas de operaciones y de talento de franquicias unidas S.A.C con el propósito de mejorar los procesos administrativos de la empresa.	Método	Descriptivo
		Población	20
		Muestra	No probabilístico
		Unidades informantes	SPSS
Conclusiones		Técnicas	Encuesta

	La investigación concluye con que el restaurante tiene una calidad de atención al público, pero falta ver el rendimiento administrativo	Instrumentos	Entrevista
		Método de análisis de datos	Estadística / Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Silvia (2017), el estudio tiene como objetivo analizar y corregir los procesos administrativos para una buena selección de personal, como resultado de la investigación se presentó una matriz para una evaluación al personal donde se analiza las capacidades y conocimientos que se requiere para el cargo de administrador con el objetivo de optimizar los procesos administrativos. La investigación sirve para realizar una adecuada selección del personal a través de un análisis psico-laboral, con el propósito de reforzar los procesos administrativos.		
Referencia	(Silvia, 2017)		

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Propuesta de mejora de los procesos administrativos para incrementar la eficiencia en el área de archivo de la dirección regional agraria de amazonas, 2019.	Metodología	
Autor	Gladis Margarita Arévalo Gómez	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Chachapoyas	Tipo	Descriptivo
Año	2019		
Objetivo	Determinar la incidencia del proceso administrativo en la mejora de la eficiencia del área de archivo de la dirección agraria de amazonas.	Diseño	No experimental - transversal
Resultados	Los resultados obtenidos mediante el procesamiento de los datos y su respectiva interpretación en el periodo de tiempo analizado correspondiente al periodo 1985-2018, evidenciándose los principales factores hallados, los que son analizados a detalle acorde a los objetivos establecidos en el proyecto de investigación	Método	Deductivo - inductivo
		Población	120
		Muestra	No probabilístico por conveniencia
		Unidades informantes	Revisión documentaria

Conclusiones	Se concluye con la propuesta de mejora en la organización y ordenamiento de la documentación en el área de archivo de la Dirección regional Agraria de Amazonas, en cuyo contenido se incluyeron mejoras en los factores hallados y analizados para que esta traiga consigo eficiencia y calidad en el área.	Técnicas	Encuesta -
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadísticas
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Arévalo (2019) En su estudio realizado establece el desarrollo del proceso administrativo en el área de archivo, se tuvo como resultado la optimización en la organización y clasificación documentaria de factores hallados y desarrollados para una eficacia y eficiencia en la dirección agraria. Contribuye para la investigación una óptima propuesta de mejora en la documentación de la organización.		
Referencia	(Arévalo, 2019)		

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Auditoria académica sobre el impacto del proceso administrativo en el logro de estándares de calidad educativa del instituto sise de san juan de Lurigancho – 2017	Metodología	
Autor	Consuelo Herlinda Ramírez León	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	San Juan de Lurigancho	Tipo	Descriptiva – correlacional- explicativa
Año	2019		
Objetivo	Como objetivo evaluar en qué grado la Auditoria Académica y el Proceso Administrativo impactan en el logro de estándares de calidad educativa del Instituto SISE de San Juan de Lurigancho – 2017.	Diseño	No experimental - transversal
Resultados		Método	Descriptiva
		Población	100

		Muestra	100
		Unidades informantes	SPSS
Conclusiones	Concluye estableciendo que una auditoria académica permitirá establecer que el proceso administrativo impacta de manera significativa y positiva sobre el logro de los estándares de calidad educativa del Instituto SISE de San Juan de Lurigancho, 2017, resultado que se sustenta de la aplicación de los estadígrafos Chi Cuadrado (X <sup>2</sup> ) y R de Pearson.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística descriptiva
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ramírez (2017) En su estudio de investigación realizado sobre el proceso administrativo en el resultado de calidad educativa en los estándares del instituto sise, determino el efecto que impacta hacia los estándares de calidad educativa. Concluyo que la auditoria académica dispone hacia el proceso administrativo como resultado positivo en los estándares de calidad. La investigación obtenida nos ayuda a evaluar los estándares de calidad que se requiere en la organización a través del proceso administrativo.		
Referencia	(Ramirez, 2017)		

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Proceso administrativo en la gestión financiera de Timeless It Perú S.A.C., Miraflores, 2020	Metodología	
Autor	Vela Trejo, Karol Geraldine	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Lima	Tipo	Aplicado
Año	2020		
Objetivo	Tiene como objetivo general determinar la influencia entre el proceso administrativo y la gestión financiera en Timeless It Perú S.A.C., Miraflores, 2020.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Descriptivo

		Población	50
		Muestra	50
		Unidades informantes	SPSS versión 26
Conclusiones	Se concluyó la influencia de la variable independiente proceso administrativo sobre la variable dependiente gestión financiera en Timeless It Perú S.A.C., Miraflores, 2020.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Descriptiva
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vela (2020) En su estudio realizado sobre el proceso administrativo de como correlaciona con la gestión financiera, concluyo que el proceso administrativo influye considerablemente en la gestión organizacional para un resultado en los objetivos y utilización de habilidades a corto, mediano y largo plazo. Se concluye que el proceso administrativo en la gestión financiera es vital ya que, podemos gestionar correctamente los resultados utilizando las herramientas adecuadas.		
Referencia	(Vela, 2020)		

## Matriz 6. Esquema de Teorías

Teorías administrativas			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
<b>1. Teoría clásica de la administración</b>	<i>Henry Fayol</i>	“Administrar es el arte de gobernar”. Gobernar, entendida como la conducción de la organización hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de los recursos que dispone. Es asegurar la marcha de las funciones esenciales.	La teoría clásica de la administración es el manejo de la clasificación hacia la conclusión planteado, conociendo lograr un alto beneficio de los datos que administra así garantizar la jornada de los oficios principales y según economipedia (2020) los principios administrativos se consiguen manejar para clasificar y registrar todas las diligencias de la empresa. Es una habilidad para conseguir la máxima eficiencia y eficacia de los oficios en la organización.
<b>2. Teoría del desarrollo organizacional</b>	<i>Richard Beckhard</i>	Un esfuerzo, planificado, a nivel de toda la organización y gestionado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas. en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento organizacional.	La teoría del desarrollo organizacional es un empuje, proyectado a toda la calidad del sistema y facilitado desde lo alto, para desarrollar la actividad y la fortaleza del sistema mediante mediaciones proyectadas. En las técnicas del sistema, manejando ilustraciones de teorías. y según Gestipolis (2008) el desarrollo organizacional es una conclusión práctica y estratégica en la demostración de la conducta colocada hacia la orientación consecuente. Para identificar la relación entre personal y la organización
<b>3. Teoría de la contingencia</b>	<i>Fred Fiedler</i>	Ciertos rasgos de liderazgo han ayudado en una determinada crisis y, por lo tanto, el liderazgo debe cambiar en función de las nuevas circunstancias.	La teoría de la administración de contingencia son algunas demostraciones para motivar una clara dificultad, el liderazgo debe cambiar en función a situaciones recientes y según Economipedia (2021) la gestión de la sociedad no alcanza a ejecutar el modo uniforme. Cada clasificación trabaja de modo especial, ya que, el triunfo del estudio depende del método empleado de las circunstancias interno y externo de la organización. Ya que, busca proporcionar las condiciones del ambiente interno y externo de la empresa

## Matriz 7. Sustento teórico

Teoría de la Administración			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	“Administrar es el arte de gobernar”. Gobernar, entendida como la conducción de la organización hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de los recursos que dispone. Es asegurar la marcha de las funciones esenciales.	Un esfuerzo, planificado, a nivel de toda la organización y gestionado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas. en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento organizacional.	Ciertos rasgos de liderazgo han ayudado en una determinada crisis y, por lo tanto, el liderazgo debe cambiar en función de las nuevas circunstancias.
<b>Parfraseo</b>	La teoría clásica de la administración es el manejo de la clasificación hacia la <i>conclusión</i> planteado, conociendo lograr un alto beneficio de los datos que administra así garantizar la jornada de los oficios principales y según economipedia (2020) los principios administrativos se consiguen manejar para clasificar y registrar todas las diligencias de la empresa. <i>Es</i> una habilidad para conseguir la máxima eficiencia y eficacia de los oficios en la organización	La teoría del desarrollo organizacional es un empuje, proyectado a toda la calidad del sistema y facilitado desde lo alto, para desarrollar la actividad y la fortaleza del sistema mediante mediaciones proyectadas. En las técnicas del sistema, manejando ilustraciones de teorías. y según Gestipolis (2008) el desarrollo organizacional es una conclusión práctica y estratégica en la demostración de la conducta colocada hacia la orientación consecuente. Para fortalecer la relación entre personal y organización implementando nuevas estrategias	La teoría de la administración de contingencia son algunas demostraciones para motivar una clara dificultad, el liderazgo debe cambiar en función a situaciones recientes y según Economipedia (2021) la gestión de la sociedad no alcanza a ejecutar el modo uniforme. Cada clasificación trabaja de modo especial, ya que, el triunfo del estudio depende del método empleado de las circunstancias interno y externo de la organización. Por lo tanto, busca proporcionar las condiciones del ambiente interno y externo de la empresa
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	<b>Henry Fayol (1916)</b>	<b>Richard Beckhard (1988)</b>	<b>Fred Fiedler (1967)</b>

<p><b>Relación de la teoría con el estudio</b></p>	<p><b>Teoría clásica de la administración</b>  <i>Es una habilidad para conseguir la máxima eficiencia y eficacia de los oficios en la organización</i></p> <p><b>Teoría del desarrollo organizacional</b>          Para identificar la relación entre personal y organización implementando nuevas estrategias</p> <p><b>Teoría de la contingencia</b>          Busca proporcionar las condiciones del ambiente interno y externo de la empresa</p>
<p><b>Redacción final</b></p>	<p style="text-align: center;">Integrar el parafraseo de las tres fuentes, luego incluir la utilidad/ aporte de la teoría al estudio.</p> <p>Se recopiló las siguientes bases teóricas que dan soporte a la investigación. Según el aporte de los siguientes autores como Henry Fayol (1916) afirma que la teoría clásica de la administración es el manejo de la clasificación hacia la conclusión planteado, conociendo lograr un alto beneficio de los datos que administra así garantizar la jornada de los oficios principales y según economipedia (2020) los principios administrativos se consiguen manejar para clasificar y registrar todas las diligencias de la empresa. <i>Es una habilidad para conseguir la máxima eficiencia y eficacia de los oficios en la organización.</i> También Richard Beckhard (1988) afirma que la teoría del desarrollo organizacional es un empuje, proyectado a toda la calidad del sistema y facilitado desde lo alto, para desarrollar la actividad y la fortaleza del sistema mediante mediaciones proyectadas. En las técnicas del sistema, manejando ilustraciones de teorías, y según Gestipolis (2008) el desarrollo organizacional es una conclusión práctica y estratégica en la demostración de la conducta colocada hacia la orientación consecuente. Para fortalecer la relación entre personal y organización implementando nuevas estrategias. Asimismo, Fred Fiedler (1967) afirma que la teoría de la administración de contingencia son algunas demostraciones para motivar una clara dificultad, el liderazgo debe cambiar en función a situaciones recientes y según Economipedia (2021) la gestión de la sociedad no alcanza a ejecutar el modo uniforme. Cada clasificación trabaja de modo especial, ya que, el triunfo del estudio depende del método empleado de las circunstancias interno y externo de la organización. Por lo tanto, busca proporcionar las condiciones del ambiente interno y externo de la empresa</p>

## Matriz 8. Construcción de la categoría

Categoría: Proceso administrativo

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
<b>Cita textual</b>	<p>Cita 1</p> <p>El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa.</p>	<p>Cita 2</p> <p>El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar - analizando el ambiente que rodea la empresa.</p>	<p>Cita 3</p> <p>La administración como proceso proporciona un instrumento al administrador que le ayuda a estudiar la organización y estructura institucional y le permite orientar las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control en el funcionamiento de un programa e institución.</p>	<p>Cita 4</p> <p>El proceso administrativo, es la herramienta que se debe aplicar en las organizaciones para el logro de los objetivos y satisfacer las necesidades lucrativas.</p>	<p>Cita 5</p> <p>El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible.</p>
<b>Parafraseo</b>	<p>Parafraseo 1</p> <p>Es un instrumento primordial en los administradores para el uso adecuado en el entorno interno de la organización. Sus principios admiten importantes atribuciones para llevar al termino los procesos de planeación, organización, dirección y control de una organización.</p>	<p>Parafraseo 2</p> <p>Es un intermedio para constituir diversas acciones en conjunto a un objetivo organizacional. Con ello, se podrá realizar un análisis del entorno de la empresa y roles que se va a desempeñar de acuerdo con el objetivo establecido.</p>	<p>Parafraseo 3</p> <p>Es una herramienta que facilita a la administración en analizar la organización y su estructura, para el uso correcto de la planificación, organización, dirección, coordinación y control en base al planeamiento.</p>	<p>Parafraseo 4</p> <p>Son las diversas herramientas que se ejecuta en las organizaciones para el desarrollo de los objetivos y cumpliendo con la rentabilidad y responsabilidad social.</p>	<p>Parafraseo 5</p> <p>El proceso administrativo es un grupo de elementos cuyo propósito es lograr las metas de una organización del modo más eficiente.</p>
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Ruiz D., 2020)	(Chavarría, Espinoza, Hernández, & Castillo, 2019)	(Saltos & León, 2019)	(Vasquez, Parrales, & Morales, 2021)	(Francisco, 2019)
<b>Redacción final</b>	<p style="text-align: center;">Integrar el parafraseo de las cinco fuentes, luego incluir la utilidad/ aporte del concepto</p> <p>Según Valdez (2014) como se citó en Ruiz D., (2020) manifiesta que, el proceso administrativo es un instrumento primordial en los administradores para el uso adecuado en el entorno interno de la organización. Sus principios admiten importantes atribuciones para llevar al termino los procesos de planeación, organización, dirección y control de una organización. Asimismo, para (Munch, 2010 como se citó en Chavarría, et al. 2019) muestra que,</p>				

	<p>es un intermedio para constituir diversas acciones en conjunto a un objetivo organizacional. Con ello, se podrá realizar un análisis del entorno de la empresa y roles que se va a desempeñar de acuerdo con el objetivo establecido. Así mismo para (Aguerrondo, 1990 como se citó en Saltos et al. 2019), es una herramienta que facilita a la administración en analizar la organización y su estructura, para el uso correcto de la planificación, organización, dirección, coordinación y control en base al planeamiento. También, Arzube (2017) como se citó en Vásquez et al. (2021), son las diversas herramientas que se ejecuta en las organizaciones para el desarrollo de los objetivos y cumpliendo con la rentabilidad y responsabilidad social, por último, Francisco (2019), el proceso administrativo es un grupo de elementos cuyo propósito es lograr las metas de una organización del modo más eficiente. De acuerdo con los conceptos investigados aporta al estudio de investigación el uso adecuado de un proceso administrativo hacia una organización.</p>							
<b>Construcción de las subcategorías según la fuente elegida</b>	Subcategoría 1:		Subcategoría 2:		Subcategoría 3:		Subcategoría 4:	
	Planeación		Organización		Dirección		Control	
<b>Construcción de los indicadores</b>	I 1	Filosofía empresarial	I 5	Estructura organizacional	I 9	Liderazgo	II 3	Control preventivo
	I 2	Objetivos	I 6	MOF	I 10	Comunicación	II 4	Control concurrente
	I 3	Estrategias	I 7	Integración	I 11	Toma de decisiones	II 5	Control de retroalimentación
	I 4	Procedimientos	I 8	Autoridad administrativa	I 12	Supervisión	II 6	
<b>Cita textual de la subcategoría</b>	Fuente 1 La planificación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la		Fuente 1 El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento (López J., 2021)		Fuente 1 La función administrativa de dirección en el nivel institucional de la empresa es la responsable de la conducción y orientación de la acción empresarial mediante la dinamización de las actividades en todas las áreas y niveles de la empresa (Caicedo, Andica, & Vasquez, 2017)		Fuente 1 El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (Mero, 2018)	

	competencia, y asigna los recursos para tal efecto. (Villar, 2018)			
	Fuente 2  Proceso de proyectar las organizaciones hacia el futuro mediante la definición de su misión y su visión, el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, y la definición de las estrategias para el logro de los mismos de forma diferenciada de la competencia a partir de un análisis del entorno. (Toraya, 2019)	Fuente 2  Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica: El diseño de tareas y puestos, Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos, La estructura de la organización y Los métodos y procedimientos que se emplearán (Gómez, 2019)	Fuente 2  Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica: Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas, Determinar el estilo de dirección adecuado, Orientar a las personas al cambio y Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones (Ortiz, 2021)	Fuente 2  Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar: Las actividades que necesitan ser controladas y Los medios de control que se emplearán (Pico & Palma, 2022)
<b>Parfraseo</b>	Parafraseo de la fuente 1  Se precisa el conocimiento de la existencia y se prepara para el futuro con un estudio sistemático de su alrededor. Establece técnicas para el beneficio de la organización que distingue de la competencia.	Parafraseo de la fuente 1  El modelo organizacional analiza un gran estudio y técnicas que se utiliza para un desarrollo estructural de la organización, que muestra un diseño para la empresa y el buen manejo.	Parafraseo de la fuente 1  El cargo administrativo en el grado institucional de la organización es el encargado del manejo e indicación del trabajo colectivo por medio de la dinamización de las ocupaciones en cada una de las zonas y categorías de la compañía.	Parafraseo de la fuente 1  Es una herramienta que habilita reconocer que las acciones existentes concuerden con las actividades planeadas.
	Parafraseo de la fuente 2  A través de un análisis realizado en la organización se lleva a cabo un diagnóstico a largo plazo en conjunto con las técnicas y habilidades, para alcanzar el propósito sobre un estudio continuo del ambiente.	Parafraseo de la fuente 2  Se apoya en repartir el trabajo entre el conjunto, para entablar e identificar las interrelaciones y la autoridad correctas. Los indicadores por emplear son: (a) el diseño de tareas y puestos (b) designar a las personas idóneas para ocupar los puestos (c) la estructura de la organización; por último (d) los métodos y procedimientos que se emplearán.	Parafraseo de la fuente 2  Se apoya en orientar el ingenio y el valor de los otros para poder hacer los logros deseados. Los indicadores por utilizar son: (a) establecer cómo se administrará el conocimiento de las personas (b) definir el orden de dirección adecuado (c) orientar a las personas al cambio; por último (d) designar estrategias para resolver problemas, así como la toma de decisiones.	Parafraseo de la fuente 2  El reconocimiento del proyecto alcanzado. Los indicadores por emplear son: (a) las actividades que necesitan ser controladas; por último (b) los medios de control que se emplearán.
<b>Evidencia de la referencia</b>	(Villar, 2018) (Toraya, 2019)	(López J., 2021) (Gómez, 2019)	(Caicedo, Andica, & Vasquez, 2017) (Ortiz, 2021)	(Mero, 2018) (Pico & Palma, 2022)

<b>utilizando Ms word</b>				
<b>Redacción final</b>	<p>Según Martínez (2008), como se citó en Villar (2018) afirma que, se precisa el conocimiento de la existencia y se prepara para el futuro con un estudio sistemático de su alrededor. Establece técnicas para el beneficio de la organización que distingue de la competencia. Asimismo, según Goodstein et al. (2001), como se citó en Toraya (2019) señala que, a través de un análisis realizado en la organización se lleva a cabo un diagnóstico a largo plazo en conjunto con las técnicas y habilidades, para alcanzar el propósito sobre un estudio continuo del ambiente.</p>	<p>Según Chiavenato (2014), como se citó en López (2021) nos indica, el modelo organizacional analiza un gran estudio y técnicas que se utiliza para un desarrollo estructural de la organización, que muestra un diseño para la empresa y el buen manejo. También, según Blandez (2014), como se citó en Gómez O. (2019) se apoya en repartir el trabajo entre el conjunto, para entablar e identificar las interrelaciones y la autoridad correctas. Los indicadores por emplear son: (a) el diseño de tareas y puestos (b) designar a las personas idóneas para ocupar los puestos (c) la estructura de la organización; por último (d) los métodos y procedimientos que se emplearán.</p>	<p>Según Chiavenato (2007) como se citó en Caicedo et al. (2017) señala que, el cargo administrativo en el grado institucional de la organización es el encargado del manejo e indicación del trabajo colectivo por medio de la dinamización de las ocupaciones en cada una de las zonas y categorías de la compañía. De la misma manera, como dice Blandez (2014) como se citó en Ortiz (2021) informa que, se apoya en orientar el ingenio y el valor de los otros para poder hacer los logros deseados. Los indicadores por utilizar son: (a) establecer cómo se administrará el conocimiento de las personas (b) definir el orden de dirección adecuado (c) orientar a las personas al cambio; por último (d) designar estrategias para resolver problemas, así como la toma de decisiones.</p>	<p>De acuerdo con Stoner (1996) como se citó en Mero (2018) expresa que, es una herramienta que habilita reconocer que las acciones existentes concuerden con las actividades planeadas. Tal como Blandez (2014) como se citó en Pico et al. (2022) plantea que, el reconocimiento del proyecto alcanzado. Los indicadores por emplear son: (a) las actividades que necesitan ser contraladas; por último (b) los medios de control que se emplearán.</p>

## Matriz 9. Justificación

### Justificación teórica

¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Teoría clásica de la administración</li> <li>2. . Teoría del desarrollo organizacional</li> <li>3. . Teoría de la contingencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Debido a que guarda congruencia con el proceso administrativo, lo cual es una habilidad para conseguir la máxima eficiencia y eficacia de los oficios en la organización</li> <li>2. . Porque guardan congruencia con el proceso administrativo, así mismo para fortalecer la relación entre personal y organización implementando nuevas estrategias</li> <li>3. . Porque guardan congruencia con el proceso administrativo, así mismo busca proporcionar las condiciones del ambiente interno y externo de la empresa</li> </ol>
<b>Re da cci ón fin al</b>	<p>El estudio de investigación se relaciona con el uso de aplicación de 03 teorías administrativas: (a) Teoría clásica de la administración debido a que guarda congruencia con el proceso administrativo, lo cual es una habilidad para conseguir la máxima eficiencia y eficacia de los oficios en la organización; (b) Teoría del desarrollo organizacional así mismo para fortalecer la relación entre personal y organización implementando nuevas estrategias; y por ultimo (c) Teoría de la contingencia porque permite integrar con el proceso administrativo, así mismo busca proporcionar las condiciones del ambiente interno y externo de la empresa.</p>

<b>Justificación práctica</b>	
<b>¿Por qué realizar el trabajo de investigación?</b>	<b>¿Cómo el estudio aporta a la organización?</b>
1. . Por qué se va a mejorar la gestión digital en el proceso administrativo mediante una propuesta de solución. 2. . 3. . 4. .	1. . Se implementará un nuevo sistema, permitiendo la utilización a más trabajadores 2. . Habrá un mejor control de proceso en las funciones de distintas áreas 3. . Se supervisará los trabajos realizados por las áreas 4. . Recopilación de datos o documentos que se realizan a diario
<b>Re da cci ón fin al</b>	<b>1. Como relevancia práctica del presente estudio,</b> Se implementará un nuevo sistema, permitiendo la utilización a más trabajadores a su vez habrá un mejor control de proceso en las funciones de distintas áreas así mismo se supervisará los trabajos realizados por las áreas habiendo, una recopilación de datos y documentos que se realizan a diario.

<b>Justificación metodológica</b>	
<b>¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?</b>	<b>¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Porque permite analizar el estudio aplicando los enfoques cualitativos y cuantitativos.</li> <li>2. . Permite utilizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. . A través del uso de cuestionario se ejecutará un Pareto para determinar el 20% de falencias críticas que afligen a la organización. Además, se utilizará la herramienta Atlas. Ti v.9 para poder analizar los puntos entre las subcategorías del principal problema, así conocer las dificultades crítica que perturba en la organización</li> <li>4. . Analizando los aportes científicos, se determinó a nivel nacional en los estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo. Por esa razón, en el presente estudio se utilizará el enfoque mixto, que proporcionará a futuros estudiantes, puedan utilizar la fuente o marco teórico como soporte, con el propósito de realizar investigaciones holísticas.</li> </ol>
<b>Re da cci ón fin al</b>	<p><b>La relevancia metodológica del presente informe</b> se utilizará el enfoque mixto, para el uso de estudiantes que puedan adquirir como fuente o marco teórico de soporte, con el fin de construir investigaciones holísticas. A modo que, las técnicas de instrumento a utilizar será el cuestionario y la entrevista, para un diagnóstico y resultado. Como resultado, dicha investigación permitirá que los investigadores tengan la información en tiempo real de los requisitos, acelerando su solicitud de entrega.</p>

### Matriz 10. Matriz de problemas y objetivos

Propuesta de implementación del proceso estratégico para la mejora de la gestión operativa de una cooperativa, Lima 2022

Problema general	Objetivo general
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo la propuesta de implementación del proceso estratégico mejorara la gestión operativa en la Cooperativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de implementación del proceso estratégico para la mejora de la gestión operativa en la cooperativa, Lima 2022</li> </ul>
Problemas específicos	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el diagnostico para la mejora de la gestión operativa en la Cooperativa?</li> <li>- ¿Cuáles son los factores que determinan para la mejora en la gestión operativa de la Cooperativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar la gestión operativa en la cooperativa</li> <li>- Determinar los factores que influye en la gestión operativa en la cooperativa</li> <li>- Mejorar la gestión estratégica, rediseñando las estrategias de la empresa utilizando la matriz FODA y PEYEA</li> <li>- Mejorar el desempeño del área operativa mediante la elaboración de un manual de normas y procedimientos</li> <li>- Mejorar el desempeño de los recursos humanos mediante la implementación de un manual de organización y funciones de la empresa</li> </ul>

## Matriz 11. Metodología

<b>Enfoque de investigación MIXTO</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio. Aspecto que, en el caso de los diseños mixtos, puede ser una fuente de explicación a su surgimiento y al reiterado uso en ciencias que tienen relación directa con los comportamientos sociales.	Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”).	El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos.
<b>Parfraseo</b>	Dicha investigación admite completar, en un semejante estudio, metodología cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de prevalecer mayor conocimiento ya que, aproxima al objetivo del estudio, también obtiene un origen de acotación al inicio y al repetido uso en ciencias que poseen congruencia continua con los procedimientos generales.	La investigación mixta es la unión del método cuantitativo y cualitativo con el propósito de conseguir un estudio completo, y guarden las distribuciones de operaciones únicas.	La investigación Mixta consiste en ajustar métodos estadísticos y métodos enviados por una empresa así colocar y distinguir el modelo.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Álvarez, Sandoval, & Puello, 2018)	(Mariel, Avalos, & Soledad, 2018)	(Otero, 2018)
<b>Redacción final</b>	La investigación Mixta según Creswell (2008) como se citó en Álvarez et al. (2018) admite completar, en un semejante estudio, metodología cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de prevalecer mayor conocimiento ya que, aproxima al objetivo del estudio, también obtiene un origen de acotación al inicio y al repetido uso en ciencias que poseen congruencia continua con los procedimientos generales. Asimismo, Chen (2006) como se citó en Mariel et al. (2018) afirma que, la unión del método cuantitativo y cualitativo con el propósito de conseguir un estudio completo, y guarden las distribuciones de operaciones únicas. Por último, (Otero, 2018) indica que La investigación Mixta consiste en ajustar métodos estadísticos y métodos enviados por una empresa así colocar y distinguir el modelo. En conclusión, el presente estudio utilizara el enfoque mixto, porque empleara la encuesta para 16 trabajadores de la cooperativa “” en la parte cuantitativa y la entrevista a los jefes inmediatos para el enfoque cualitativo.		

<b>Sintagma Holístico</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La investigación holística basada en la lógica del sintagma, integradora de paradigmas, desarrolla una metodología vinculante que permite conocer, a partir de la guía clasificadora de los objetivos, los aportes y beneficios de cada una de las técnicas de recolección, análisis e integración de datos, considerados por los diferentes modelos epistémicos	La investigación holística es un método racional, sistemático y persistente, empleado en la búsqueda organizada del conocimiento, para conocer lo más cercana posible a la verdad, la esencia o naturaleza del ser humano y su entorno.	
<b>Parafraseo</b>	Dicha investigación fue establecida en la lógica del sintagma, ya que, mejora una metodología vinculante que accede presentar, al iniciar la meta asignada de los objetivos, las contribuciones y atenciones de las metodologías de recolección, estudio y composición de informes, calificados por distintos modelos epistémicos.	Es un método racional, ordenando y continuo, utilizado en la investigación establecida del estudio, para alcanzar la inmediata afirmación, el objetivo del ser humano y el medio ambiente.	
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Veliz, 2017)	(Fernández & Hoyos, 2017)	
<b>Redacción final</b>	La investigación de sintagma según Poleo (2009) como se citó en Veliz (2017) expresa que, dicha investigación fue establecida en la lógica del sintagma, ya que, mejora una metodología vinculante que accede presentar, al iniciar la meta asignada de los objetivos, las contribuciones y atenciones de las metodologías de recolección, estudio y composición de informes, calificados por distintos modelos epistémicos, asimismo, Barrios (1959) como se citó en Fernández et al. (2017) concluye que, es un método racional, ordenando y continuo, utilizado en la investigación establecida del estudio, para alcanzar la inmediata a afirmación, el objetivo del ser humano y el medio ambiente. Utilizaremos el sintagma holístico en la investigación ya que, mediante ello podemos desarrollar una metodología que nos permite llegar al objetivo teniendo en cuenta la aportación de la recolección de datos del ser humano y el medio ambiente		

### Tipo de investigación Básica

Criterios	Fuente 1	Fuente 2
<b>Cita textual</b>	Se denomina investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico	"La básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.
<b>Parafraseo</b>	La investigación Básica se determina en un marco teórico y queda en sí mismo. Ya que, desarrolla las técnicas científicas, pero sin diferenciar en ningún sentido práctico.	La investigación averigua el proceso científico para desarrollar los procesos teóricos, sin importar los posibles cuidados o resultados, es más preciso y busca una mejora en la teoría basada en principios y leyes.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Isidro, 2021)	(Larios, Morúa, & Estrada, 2019)
<b>Redacción final</b>	Según Hernández (2014) como se citó en Isidro (2021) afirma que, la investigación Básica se determina en un marco teórico y queda en sí mismo. Ya que, desarrolla las técnicas científicas, pero sin diferenciar ningún aspecto práctico. Asimismo, Zorrilla (1993) como se citó en Larios et al. (2019) concluye que, la investigación averigua el proceso científico para desarrollar los procesos teóricos, sin importar los posibles cuidados o resultados, es más preciso y busca una mejora en la teoría basada en principios y leyes. Este estudio aporta en la investigación con el propósito de adquirir conocimiento científico sin diferenciarse de todo lo práctico que podemos implementar técnicas específicas para diferentes tareas.	

### Diseño de investigación proyectiva

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	Esta investigación concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de expertos.	Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades	La investigación proyectiva trasciende el campo de cómo son las cosas, para entrar en cómo podrían ser o cómo deberían ser, en términos de necesidades, preferencias o decisiones de ciertos grupos humanos
<b>Parfraseo</b>	La investigación finaliza con una estrategia de solución, establecida en un análisis profundo de la problemática del estudio y manifiesta una distribución sencilla, con base, propósitos, objetivos, con técnicas de prácticas, hipótesis, y sugerencias de especialistas.	Se enfoca en el análisis, preparación y aplicación de un proyecto de tipo operativo factible para resolver dificultades, requisitos o carencias de las organizaciones o masas generales, se puntualiza en la enunciación de políticas, programas y otros. El plan debe incluir un soporte en la investigación documental, de campo o ambas particularidades.	Este estudio trasciende la superficie de como los objetos asumirán la investigación entorno a limitaciones, prioridades o conclusiones de algunos individuos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Maldonado, 2018)	(Reinoso, 2018)
<b>Redacción final</b>	Según Carhuancho et al. (2019) acerca de la investigación proyectiva, afirman que, la investigación finaliza con una estrategia de solución, establecida en un análisis profundo de la problemática del estudio y manifiesta una distribución sencilla, con base, propósitos, objetivos, con técnicas de prácticas, hipótesis, y sugerencias de especialistas. Asimismo, Maldonado (2018) nos informa que, Se enfoca en el análisis, preparación y aplicación de un proyecto de tipo operativo factible para resolver dificultades, requisitos o carencias de las organizaciones o masas generales, se puntualiza en la enunciación de políticas, programas y otros. El plan debe incluir un soporte en la investigación documental, de campo o ambas particularidades. Finalmente, Hurtado (2000) como se citó en Reinoso (2018) señala que, este estudio trasciende la superficie de como los objetos asumirán la investigación entorno a limitaciones, prioridades o conclusiones de algunos individuos, Aporta a la investigación el uso de estrategias para la elaboración de un modelo en términos de necesidades para la solución de un problema.		

### Método de investigación 1 - Analítico

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.	Procedimiento que consiste en aislar, diferenciar y distinguir los elementos de un fenómeno para poder revisarlos ordenadamente, cada uno por separado.	Es un método de investigación que consiste en descomponer el todo en sus partes con el propósito de observar las causas, la naturaleza y los efectos del fenómeno.
<b>Parfraseo</b>	El desarrollo cognoscitivo reside en desagrupar los elementos, asimismo analizando cada porción de manera independiente para lograr un desarrollo de un objetivo específico.	Es el modo que se basa para recluir, diferir y separar los mecanismos de un problema para analizarlo de forma individual.	Es el procedimiento de recopilación de datos que reside en desagrupar todas las partes con el objetivo de estudiar y analizar las procedencias de las causas y efectos que pueden repercutir en la investigación.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Rengifo & Castillo, 2018)	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)	(Hernández & Velasco, 2018)
<b>Redacción final</b>	Para Bernal (2010) como se citó en Rengifo et al. (2018) afirma que el desarrollo cognoscitivo reside en desagrupar los elementos, asimismo analizando cada porción de manera independiente para lograr un desarrollo de un objetivo específico. Asimismo, para Sánchez et al. (2018) afirma que, Es el modo que se basa para recluir, diferir y separar los mecanismos de un problema para analizarlo de forma individual. Por otro lado, tenemos el aporte de Gómez (2012) como se citó en Hernández et al. (2018) quien afirma que, es el procedimiento de recopilación de datos que reside en desagrupar todas las partes con el objetivo de estudiar y analizar las procedencias de las causas y efectos que pueden repercutir en la investigación.		

### Diseño de investigación proyectiva

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	El proceso consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos por indagación de documentos, inventarios, fichas de observación, lista de cotejos o el instrumento más usual que es las encuestas; lograr resultados reflejados en tablas y figuras e interpretarlos. Posteriormente se hace un análisis de los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias, análisis de información o la técnica más usual que es la entrevista. Se triangula la información cualitativa y luego se triangula la información cuantitativa y cualitativa obteniendo un diagnóstico amplio del fenómeno.		
<b>Parfraseo</b>	según Carhuancho et al., (2019) considera que, el diseño es un proceso que permite describir los detalles cualitativos conseguidos de acuerdo a la información obtenida por documentos o fichas, luego se analizara los detalles cualitativos realizados a través de entrevistas, con el cual, se realice una triangulación con los datos cualitativos y cuantitativo, logrando un diagnóstico extenso de la evidencia.		
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)		
<b>Redacción final</b>	según Carhuancho et al. (2019) considera que, el diseño es un proceso que permite describir los detalles cualitativos conseguidos de acuerdo a la información obtenida por documentos o fichas, luego se analizara los detalles cualitativos realizados a través de entrevistas, con el cual, se realice una triangulación con los datos cualitativos y cuantitativo, logrando un diagnóstico extenso de la evidencia. Es importante realizar un diseño explicativo secuencial en la investigación para definir detalladamente los datos cualitativos y cuantitativos para concluir con el diagnostico.		

### Método de investigación 2 - Deductivo

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.	El método deductivo permitió determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad.	Método de conocimiento que parte del reconocimiento de una proposición general para derivar a una proposición particular, es decir, va de la teoría a los hechos. Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal.
<b>Parfraseo</b>	El método deductivo, consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular.	El modelo deductivo admite plantear diversas situaciones y escenarios para obtener diversos tipos de propuesta basándose en leyes científicas que fueron desarrolladas con anterioridad.	Afirmación de propuestas generales para desarrollar y analizar nuevas estrategias basándonos en las teorías. Desarrollando nuevas técnicas en base a leyes universales
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Pomavilla, 2018)	(Salas, Castro, & Salas, 2018)	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)
<b>Redacción final</b>	Para Bernal (2003) como se citó en Pomavilla (2018) afirma que, el método deductivo consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular. Asimismo, para Abreu (2014) como se citó en Salas et al. (2018) indica que, el modelo deductivo admite plantear diversas situaciones y escenarios para obtener diversos tipos de propuesta basándose en leyes científicas que fueron desarrolladas con anterioridad. Finalmente, Sánchez et al. (2018) concluye que, Afirmación de propuestas generales para desarrollar y analizar nuevas estrategias basándonos en las teorías. Desarrollando nuevas técnicas en base a leyes universales.		

### Método de investigación 3 - Inductivo

Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.	Un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo	Método de conocimiento que va de una proposición particular y deriva en una proposición general, es decir, va de lo particular a lo general, de los hechos a la teoría. Es un proceso por medio del cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.
<b>Parfraseo</b>	En este procedimiento se utiliza la lógica para lograr diversas conclusiones para implementarlas. Estos procedimientos se basan en estudios específicos desarrollando nuevas soluciones que se postulan como nuevo principios o fundamentos de teorías.	Es una lógica ascendente que surge de lo personal hasta lo general. Se deduce que el método inductivo es una meditación orientada en el desenlace. Alcanza a observar que la acción es un resultado lógico y metodológico del estudio de la técnica relativa.	Con este plan obtenemos soluciones específicas que lo implementamos a lo general, desarrollando nuevas estrategias aceptando las leyes universales para el desarrollo eficaz de la problemática.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Serna, 2020)	(Estupiñán, Vaca, Piedra, & Mantilla, 2020)	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)
<b>Redacción final</b>	Según Bernal (2006) como se citó en Serna (2020) afirma que, en este procedimiento se utiliza la lógica para lograr diversas conclusiones para implementarlas. Estos procedimientos se basan en estudios específicos desarrollando nuevas soluciones que se postulan como nuevo principios o fundamentos de teorías. Asimismo, Abreu (2014) como se citó en Estupiñán et al. (2020) Es una lógica ascendente que surge de lo personal hasta lo general. Se deduce que el método inductivo es una meditación orientada en el desenlace. Alcanza a observar que la acción es un resultado lógico y metodológico del estudio de la técnica relativa. Por último, Sánchez et al. (2018) concluye que, con este plan obtenemos soluciones específicas que lo implementamos a lo general, desarrollando nuevas estrategias aceptando las leyes universales para el desarrollo eficaz de la problemática. Para la investigación aporta la implementación de conocimientos y desarrollo de otras estrategias para soluciones específicas.		

<b>Escenario de estudio</b>				
<b>Criterios</b>				
<b>Lugar geográfico</b>	Cooperativa de Servicios Múltiples “”			
<b>Provincia/Departamento</b>	Ate - Lima			
<b>Descripción del escenario vinculado al problema</b>	El área administrativo, legal y comercial.			
<b>Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)</b>				
<b>Criterios</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
<b>Sexo</b>	M	M	F	M
<b>Edad</b>	29 y 32	55 y 62	25 y 28	24 y 30
<b>Profesión</b>	Ingeniería de sistemas e informática	Derecho	Administración hotelera y turismo	Administración y negocios internacionales
<b>Rol (función)</b>	Gerente general	Gerente legal	Asistente comercial	Asistente administrativo
<b>Justificar porqué se seleccionó a los sujetos</b>	Se selecciono los siguientes perfiles para el estudio de investigación			

### Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.	La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.	Es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.
<b>Parfraseo</b>	Es una comunicación oral, que nos permite recopilar información en el proceso, de carácter personal y abierto, mediante una comunicación dando a conocer lo sucedido que contesta a pautas determinadas.	Es un sistema donde el entrevistador busca conseguir datos específicos mediante una comunicación verbal y privada. El resultado será mediante hechos reales y físicos del individuo establecidos por los puntos que se está analizando.	Es parte de un estudio cualitativo para recaudar información, se plantea un propósito diferente al dialogar ya que, es una herramienta practico de utilizar.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Gutiérrez V., 2021)	(Mendoza, Lucas, & Lucas, 2018)	(Zambrano & Loor, 2019)
<b>Redacción final</b>	Teniendo en cuenta (Acevedo et al., 1994 como se citó en Gutiérrez, 2021) señala que, es una comunicación oral, que nos permite recopilar información en el proceso, de carácter personal y abierto, mediante una comunicación dando a conocer lo sucedido que contesta a pautas determinadas. También Murillo (2015) como se citó en Mendoza et al. (2018) afirma que, es un sistema donde el entrevistador busca conseguir datos específicos mediante una comunicación verbal y privada. El resultado será mediante hechos reales y físicos del individuo establecidos por los puntos que se está analizando. Por último, Santillana (1983) como se citó en Zambrano et al. (2019) define que, es parte de un estudio cualitativo para recaudar información, se plantea un propósito diferente al dialogar ya que, es una herramienta practico de utilizar. Es una técnica muy importante ya que, recopila datos necesarios para conocer los acontecimientos reales y físicos.		

### Técnica de recopilación de datos 2 – Análisis Documental

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación	Seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida	El complejo de operaciones que afectan al contenido y a la forma de los documentos originales, para transformarlos en otros documentos representativos de aquellos, que facilitan al usuario su identificación precisa, su recuperación y su difusión
<b>Parfraseo</b>	Es una herramienta que nos permite analizar de una manera concreta, un vínculo de movimientos científicos, que indagan estudios de manera agrupada para una mayor facilidad de restauración.	Es una acción que permite seleccionar opiniones relevantes para poder manifestar en un documento separando ideas equívocas rescatando datos valiosos para la investigación.	Se reemplaza la información de datos innecesarios para mejorar los resultados y simplificar la determinación, restauración y extensión del contenido.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(López & Pérez, 2018)	(Mayorca & Peña, 2022)	(Corena, 2020)
<b>Redacción final</b>	El análisis documental en su definición de Dulzaides et al. (2004) como se citó en López et al. (2018) precisa que, es una herramienta que nos permite analizar de una manera concreta, un vínculo de movimientos científicos, que indagan estudios de manera agrupada para una mayor facilidad de restauración. También Solís (2003) como se citó en Mayorca et al. (2022) propone que, es una acción que permite seleccionar opiniones relevantes para poder manifestar en un documento separando ideas equívocas rescatando datos valiosos para la investigación. Finalmente, Molina (1989) como se citó en Corena (2020) asegura que, se reemplaza la información de datos innecesarios para mejorar los resultados y simplificar la determinación, restauración y extensión del contenido. El análisis documental es una herramienta que nos permite seleccionar o reemplazar datos innecesarios para la investigación.		

### Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	Es un proceso flexible, que admite la realización de cambios y ajustes en las preguntas, su número u orden, luego de iniciarse la recolección de datos.	La guía para la entrevista es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordaran en la entrevista. No constituye un protocolo estructurado de preguntas. Es una lista de tópicos y áreas generales, a partir de la cual se organizarán los temas sobre los que tratarán las preguntas.	La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuando formularlas. La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas
<b>Parfraseo</b>	Es un procedimiento adaptable que permite la elaboración de novedades y arreglos en las interrogaciones, en categoría, posteriormente de iniciar la acumulación de información.	Es un instrumento que ayuda a un estudio formal para la clasificación de posibles argumentos que se planteara en la entrevista. No compone una formalidad para las preguntas. Es una guía de materias y dimensiones generales, lo cual se constituirán los puntos relevantes que se utilizara en las encuestas.	Es un objeto no formal. El cual trata de una guía general que debe tener el informador. El informante toma la decisión de expresar los cuestionarios y cuando realizar. Lo cual sirve para reconocer interrogantes de distintos argumentos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Herrera, 2020)	(Eustaquio, 2020)	(Amigón, Herrera, & Santillana, 2021)
<b>Redacción final</b>	La guía de entrevista según Herrera (2020) lo define como, un procedimiento adaptable que permite la elaboración de novedades y arreglos en las interrogaciones, en categoría, posteriormente de iniciar la acumulación de información. Asimismo, León (2006) como se citó en Eustaquio (2020) determina que, es un instrumento que ayuda a un estudio formal para la clasificación de posibles argumentos que se planteara en la entrevista. No compone una formalidad para las preguntas. Es una guía de materias y dimensiones generales, lo cual se constituirán los puntos relevantes que se utilizara en las encuestas. Por último, Taylor et al. (1987) como se citó en Amigón et al. (2021) deduce que, Es un objeto no formal. El cual trata de una guía general que debe tener el informador. El informante toma la decisión de expresar los cuestionarios y cuando realizar. Lo cual sirve para reconocer interrogantes de distintos argumentos. Dicha investigación aporta a la recopilación de datos para clasificar las preguntas que se debe plantear en una entrevista.		

### Procedimiento Cualitativo

<b>Paso 1:</b>	<b>Se construye la guía de entrevista y se recopila los EEFF</b>	
<b>Paso 2:</b>	Se ejecuta la entrevista mediante grabación o sesión zoom a las 4 unidades informantes del área de A, B, C	
<b>Paso 3:</b>	Se transcribe las grabaciones en un documento word en formato RTF para poder cargarlo en el proyecto de ATLAS.TI	
<b>Paso 4:</b>	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.	
<b>Paso 5:</b>	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.	
<b>Método de análisis de datos – Triangulación</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	La triangulación metodológica nos permite conducir investigaciones más profundas desde la ciencia de la comunicación, integrando perspectivas que proveen visiones complementarias acerca del asunto que estudiamos.	La triangulación se define como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga.
<b>Parfraseo</b>	La triangulación proporciona un reconocimiento amplio en el arte de la información, constituyendo aspectos que proporcionan enfoques secundarios en el contenido que se investiga.	Se determina en la composición de diversas técnicas de conocimiento en un propio tema o acontecimiento para afrontar cierto tipo de investigación.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Sola, Segura, & Nogales, 2021)	(Pachano, 2022)
<b>Redacción final</b>	<p style="text-align: center;">Integrar el parfraseo de las tres fuentes, luego incluir la utilidad/ aporte del concepto</p> <p>La triangulación según Gómez (2010) como se citó en Sola et al. (2021) define que, la triangulación proporciona un reconocimiento amplio en el arte de la información, constituyendo aspectos que proporcionan enfoques secundarios en el contenido que se investiga. Asimismo, Cowman (1993) como se citó en Pachano (2022) indica que, se determina en la composición de diversas técnicas de conocimiento en un propio tema o acontecimiento para afrontar cierto tipo de investigación. La triangulación establece variedad de métodos que se puede utilizar para un objeto específico lo cual es muy importante para el estudio de investigación.</p>	

<b>Aspectos éticos</b>	
<b>APA</b>	<b>Se utilizo APA en la versión 7 y Turnitin</b>
<b>Muestra</b>	<b>La muestra corresponde 44 trabajadores de una población de 44</b>
<b>Data</b>	<b>Se trabajo con la data consolidad en Excel y SPSS</b>