

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA  
EMPRESA FINANCIERA**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**RENZO GONZALO RAMÍREZ DE LA ROSA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

Dedico la presente tesis a mi madre, que siempre ha sido mi motor y motivo para salir adelante, gracias a su esfuerzo y amor, he podido desarrollarme y cumplir todos mis objetivos.

A mi Padre, que siempre me cuida y guía desde el cielo, agradezco eternamente los valores que me inculcaste, siempre serás mi mayor ejemplo a seguir.

A mis hermanos, Olga, Tito, Gustavo, Carlos y Guillermo, sin su apoyo en la vida y durante la carrera universitaria, nada de esto sería posible, les dedico este momento.

Por último, a mis sobrinitos, Santiago, Gaby, Eithan y Ariella, que tienen toda una vida por delante, luchan constantemente por sus sueños, escuchen a su corazón y hagan lo que les apasiona, siempre con humildad y mucha perseverancia.

## **Agradecimientos**

Agradezco en especial a Dios, por darme la fuerza y sabiduría para poder desempeñarme de la mejor manera ante las adversidades vividas durante el desarrollo de la tesis en medio de una pandemia que nos ha afectado tanto.

A mi familia, por siempre animarme a desarrollarme profesionalmente y a luchar por mis objetivos.

A mis amistades, por hacer más llevadera esta cuarentena y por estar siempre a mi lado.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación “Necesidad de implementar un manual de procedimientos y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa financiera” tiene como finalidad estudiar y analizar la relación entre dos variables: La primera es la “Necesidad de implementar de un manual de procedimientos”, que comprende los pasos a seguir para su desarrollo y estandarización de los procesos. La segunda es el “Desempeño laboral”, el cual viene a ser el rendimiento del colaborador. En base a ello, el proceso de investigación se ha dividido en 6 capítulos conforme al siguiente orden:

El capítulo 1 describe el planteamiento del estudio sobre el proceso de implementación de un manual de procedimientos y el desempeño laboral - enfocada en el área de operaciones- de una empresa financiera. Asimismo, se formula el problema, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos, se resalta la importancia del estudio y se especifica el alcance y las limitaciones.

El capítulo 2 describe el marco teórico conceptual, el cual está compuesto por los antecedentes nacionales e internacionales que corresponden a investigaciones previas, las bases teóricas – científicas de cada variable, y, por último, la definición de términos básicos que permitan una mayor comprensión de la investigación.

El capítulo 3 expone la hipótesis general e hipótesis específicas de la investigación, se detallan las variables y se encuentra adjunta la matriz lógica de consistencia en donde se aprecian las dimensiones e indicadores de cada variable.

El capítulo 4 describe el método de estudio, compuesto por el tipo y método de investigación, el diseño específico de investigación, la población y la muestra, el instrumento de recogida de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, y el procedimiento para la ejecución del estudio.

El capítulo 5 presenta los resultados y la discusión de la investigación, conformado por los datos cuantitativos del cuestionario, el análisis de los resultados de la investigación y la discusión de los resultados.

El capítulo 6 expone las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Finalmente, se encontrarán las diversas referencias utilizadas en la presente investigación y los apéndices.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
INTRODUCCIÓN .....	iv
INDICE.....	vi
LISTA DE TABLAS .....	viii
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPITULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1 Formulación del problema .....	1
1.2. Objetivos .....	3
1.3 Justificación o importancia del estudio .....	4
1.4 Alcance y limitaciones .....	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación .....	8
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.3 Definición términos básicos .....	40
CAPÍTULO III .....	42
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	42
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos .....	42
3.2 Variables o Unidades de análisis.....	42

3.3 Matriz lógica de consistencia .....	45
CAPÍTULO IV .....	50
MÉTODO .....	50
4.1 Tipo y Método de investigación.....	50
4.2 Diseño específico de investigación .....	50
4.3 Población, Muestra o participante.....	51
4.4 Instrumentos de recogida de datos .....	51
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	52
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio .....	53
CAPITULO V.....	54
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	54
5.1 Datos cuantitativos .....	54
5.2 Análisis de resultados.....	79
5.3 Discusión de resultados.....	92
CAPITULO VI.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
6.1 Conclusiones .....	96
6.2 Recomendaciones.....	97
REFERENCIAS .....	100
APÉNDICE .....	103

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de un manual .....	21
Tabla 2 Procedimiento para implementar un manual .....	30
Tabla 3 Dimensión: Diseño del proyecto .....	54
Tabla 4 Dimensión 2: Presentación del proyecto a las autoridades competentes .....	55
Tabla 5 Dimensión 3: Captación de la información .....	57
Tabla 6 Dimensión 4: Integración de la información .....	58
Tabla 7 Dimensión 5: Análisis de la información .....	60
Tabla 8 Dimensión 6: Preparación del proyecto de manual .....	61
Tabla 9 Dimensión 7: Formulación de recomendaciones .....	63
Tabla 10 Dimensión 8: Presentación del manual para su aprobación .....	64
Tabla 11 Dimensión 9: Reproducción del manual .....	66
Tabla 12 Dimensión 10: Implantación del manual.....	67
Tabla 13 Dimensión 11: Revisión y actualización .....	69
Tabla 14 Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos .....	70
Tabla 15 Dimensión 12: Desenvolvimiento .....	72
Tabla 16 Dimensión 13: Capacidad laboral .....	73
Tabla 17 Dimensión 14: Eficacia .....	75
Tabla 18 Dimensión 15: Perfil del trabajador .....	76
Tabla 19 Variable: Desempeño laboral .....	78
Tabla 20 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Desempeño laboral .....	80
Tabla 21 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Desempeño laboral .....	81

Tabla 22 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos *	
Desenvolvimiento.....	83
Tabla 23 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Desenvolvimiento .....	83
Tabla 24 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos *	
Capacidad laboral.....	85
Tabla 25 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Capacidad laboral .....	86
Tabla 26 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos *	
Eficacia.....	88
Tabla 27 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Eficacia .....	89
Tabla 28 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos *	
Perfil de trabajador .....	90
Tabla 29 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Perfil de trabajador .....	91

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Ciclo de Deming .....	14
Figura 2 Etimología japonesa Kaizen.....	15
Figura 3 Diagrama de Ishikawa.....	18
Figura 4 Símbolos utilizados en los flujos de procesos.....	19
Figura 5 Formato de un manual de procedimientos .....	29
Figura 6 Instructivo para el llenado de descripción de operaciones.....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensión 1 / Diseño del proyecto .....	55
Gráfico 2 Dimensión 2 : Presentación del proyecto a las autoridades competentes .....	56
Gráfico 3 Dimensión 3: Captación de la información .....	58
Gráfico 4 Dimensión 4: Integración de la información .....	59
Gráfico 5 Dimensión 5: Análisis de la información .....	61
Gráfico 6 Dimensión 6: Preparación del proyecto de manual .....	62
Gráfico 7 Dimensión 7: Formulación de recomendaciones .....	64
Gráfico 8 Dimensión 8: Presentación del manual para su aprobación .....	65
Gráfico 9 Dimensión 9: Reproducción del manual .....	67
Gráfico 10 Dimensión 10: Implantación del manual.....	68
Gráfico 11 Dimensión 11: Revisión y actualización .....	70
Gráfico 12 Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos .....	71
Gráfico 13 Dimensión 12: Desenvolvimiento .....	73
Gráfico 14 Dimensión 13: Capacidad laboral .....	74
Gráfico 15 Dimensión 14: Eficacia .....	76
Gráfico 16 Dimensión 15: Perfil del trabajador .....	77
Gráfico 17 Variable: Desempeño laboral .....	79
Gráfico 18 Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Desempeño laboral.....	82
Gráfico 19 Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Desenvolvimiento.....	84
Gráfico 20 Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Capacidad laboral.....	87
Gráfico 21 Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Eficacia.....	89

Gráfico 22 Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Perfil de  
trabajador..... 92

## RESUMEN

La presente investigación presenta el resultado del diagnóstico de la necesidad de implementación de un manual de procedimientos y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa financiera. Dado lo expuesto, tiene como objetivo principal determinar en qué medida la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones.

Del mismo modo, se planteó una hipótesis general la cual es saber si la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones.

En esta investigación se utilizó un diseño de tipo no experimental, transversal - correlacional. Se dice que es no experimental porque se observaron diferentes situaciones existentes con los colaboradores de la empresa financiera evaluada, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación. Se dice que es transaccional, puesto que la recolección de los datos se hizo en un tiempo único, desde mayo 2020 hasta octubre 2020.

La población está conformada por 45 colaboradores del área de operaciones y negocios y la muestra que utilizaremos será del 100% de los colaboradores, a los cuales se le aplicó el instrumento de recogida de datos, cuestionario con escala de Likert. Los resultados de la prueba de hipótesis general indican que existe relación entre las variables en estudio, es decir, que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones.

Se logra concluir que, la implementación de un manual de procedimientos se asocia con el desempeño laboral de los colaboradores y también se asocia con las dimensiones del desempeño laboral tales como, desenvolvimiento, capacidad laboral, eficacia y perfil del trabajador.

Palabras Claves: Proceso, manual de procedimiento, desempeño laboral

## ABSTRACT

This research presents the result of the diagnosis of the need to implement a procedures manual and its impact on the work performance of employees of a financial company. Given the above, its main objective is to determine to what extent the implementation of a procedure's manual will improve the work performance of workers in the operations area.

In the same way, a general hypothesis was raised which is to know if the implementation of a procedure's manual will improve the work performance of workers in the operations area.

In this research, a non-experimental, cross-correlational design was used. It is said that it is not experimental because different existing situations were observed with the collaborators of the financial company to maintain, the purpose is to describe the variables and analyze their incidence and interrelation. It is said to be transactional, since the data was collected in a single time, from May 2020 to October 2020.

The population is made up of 45 collaborators from the operations and business area and the sample that we will use will be 100% of the collaborators, to whom the data collection instrument, a questionnaire with a Likert scale, was applied. The results of the general hypothesis test indicate that there is a relationship between the variables under study, that is, that we accept the hypothesis in which we propose that the implementation of a procedures manual will improve the work performance of workers in the operations area.

It is possible to conclude that the implementation of a procedure's manual is associated with the work performance of employees and is also associated with the dimensions of work performance such as development, work capacity, efficiency, and worker profile.

**Key Words:** Process, procedure manual, job performance

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1.1 Formulación del problema

Los mercados de capitales se están volviendo imprescindibles para el financiamiento de los sectores productivos, los cuales conforman las divisiones de la actividad económica.

Actualmente, Perú es un mercado atractivo y rentable como destino de inversiones, tanto en renta fija como en renta variable, debido a su solidez macroeconómica y financiera, y a su vez, por el contexto de tasas internacionales bajas que favorecen a la renta fija emergente.

La empresa financiera evaluada, es una compañía de servicios financieros constituida en Lima – Perú con presencia en mercado de capitales. Se dedican a brindar a sus clientes diversas posibilidades de inversiones y soluciones financieras, comprometidos en la búsqueda de creación de valor y mantenimiento de riqueza en el corto, mediano y largo plazo, por medio de una adecuada administración de sus recursos financieros.

En la ejecución de un proceso, engloba una secuencia de acciones y actividades realizadas, de preferencia, con un orden establecido, en el cuál intervienen varios tipos de recursos, tales como, humanos, tecnológicos, infraestructura, entre otros. La mejora de procesos permitirá brindar un mejor servicio aumentando la productividad y logrando un buen margen de beneficio.

Es importante entender que la mejora de procesos no se centra solamente en desarrollar sistemas nuevos o diagramas complejos, o reemplazar actividades humanas con la automatización, sino, que supone una categoría de soluciones, actualizaciones o mejoras a los procesos actuales para alcanzar ciertos resultados esperados.

Para ello, es necesario conocer cuáles son esos procesos y su funcionamiento, analizando todas sus fases y conversando directamente con los involucrados en este, a fin de obtener conocimiento de dónde están las dificultades.

Uno de los pilares de toda organización financiera es su fuerza de cobranzas, dentro de la organización, esta área es la cara de la empresa frente a sus clientes, por lo que se debe gestionar una optimización y mejora del proceso para no interrumpir con la cadena operativa del negocio.

Se percibe un malestar y retraso respecto a los lineamientos de cobranza establecidos, ya que ciertos procedimientos toman más tiempo del que requieren, y a su vez, se pueden notar cuellos de botella en el proceso de facturación. Esto último deteriora la relación que tenemos con nuestros clientes. Mientras más rápido se pueda facturar, más rápido se podrá cobrar, permitiendo que la estabilidad del negocio se mantenga.

Este trabajo tiene una incidencia directa en los clientes externos e internos de la empresa, ya que el objetivo de este trabajo de investigación será lograr un aumento en la productividad y competitividad mediante la agilización de los procesos, esto en coordinación con todas las áreas que se ven involucradas directamente en las cobranzas, tales como el área de operaciones, facturación, contabilidad y cobranzas.

No existe un documento en el cual se plasmen todos los procesos del área de operaciones, lo que dificulta la capacitación a nuevo personal.

Las áreas operativas y de soporte son las que afrontarán el reto de la transformación que actualmente se quiere lograr, por otro lado, el área de crédito y cobranza será la que se logre optimizar bajo un mismo enfoque que genere homogenizar procesos y controlar riesgos para la compañía.

En base a estos puntos anteriormente señalados, se ve la necesidad de implementar un manual de procedimientos, el cuál pueda servir como ayuda para que el personal siga los lineamientos correctos al realizar sus funciones, sean trabajadores con experiencia o nuevos ingresos de personal a la empresa.

### **Problema Principal**

¿En qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones?

### **Problemas Específicos**

1.- ¿En qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores en la actividad de cobranzas?

2.- ¿En qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores en la actividad de financiamientos?

3.- ¿En qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia de los trabajadores en la actividad de emisión de bonos?

4.- ¿En qué medida proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los trabajadores en la actividad de inversiones?

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo General**

- Determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores en la actividad de cobranzas.

2. Determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores en la actividad de financiamientos.

3. Determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia de los trabajadores en la actividad de emisión de bonos.
4. Determinar en qué medida proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los trabajadores en la actividad de inversiones.

### **1.3 Justificación o importancia del estudio**

La presente investigación tiene un nivel de importancia alta, debido a que se tendrá conocimiento sobre las oportunidades de mejora en la organización, conociendo los procesos e implementando un manual con el que se logre estandarizarlos. Al mejorar procesos se lograría alcanzar una mayor productividad, se eliminarían cuellos de botella, lo cual permitiría terminar de forma rápida y positiva el ciclo de la negociación.

Según Yanina Cáceres, directora general de Negocios Financieros de SENTINEL, indica que en el Perú las pequeñas empresas muestran un mayor nivel de morosidad frente a las micro y grandes empresas.

La presente investigación se enfocará en la mejora de procesos, considerando como principal área a optimizar será la de cobranzas, debido a que se han podido observar ciertos procesos que generan retrasos.

El beneficiario directo serían las empresas financieras, puesto que, promoviendo el desarrollo y evolución de los procesos e implementando un manual de procedimientos, se permitirá homogenizar el proceso de cobranza el cuál involucra a varias áreas. De esta manera, se evitará la pérdida de ingresos y se aumentará la competitividad y productividad.

El Manual de procedimientos para el área de operaciones y cobranzas, permitirá establecer los lineamientos para el correcto desempeño de los colaboradores de las áreas involucradas, el

cual puede servir como base para el desarrollo de diversos manuales para la distintas áreas o departamentos de la empresa.

La información obtenida para desarrollar un manual de procesos permitirá brindar y transmitir a los colaboradores del área de operaciones y cobranzas, las pautas, aptitudes, actitudes, conocimientos para el desarrollo de sus funciones y además mejorarlas, pese a que posean vasta experiencia laboral y alto juicio profesional.

Mediante la implementación de un manual de procesos, se espera contribuir a la mejora de eficiencia y organización del manejo de los recursos humanos mediante la orientación, instrucción, motivación al área de cobranzas. La empresa deberá dar a conocer el contenido del Manual de procedimientos a todos los colaboradores de esta, por lo que estará abierto a mejoras y sugerencias que puedan aportar.

En la presente investigación se hará empleo de determinados métodos y mecanismos para el desarrollo de la misma. Se emplearán estrategias para la mejora de procesos, evaluando su incidencia en el desempeño laboral del área de operaciones. Se utilizará técnica de la encuesta, diseñando un cuestionario para obtención de información. También se utilizará el Software SPSS para correlacionar las variables en análisis.

Por último, la presente investigación podrá servir como modelo para futuras exploraciones ligadas al contenido.

- Justificación teórica:

Esta investigación se realizó con el propósito de recomendar la implementación de un Manual de procedimiento, instrumento mediante el cual se buscará mejorar los controles en la organización y toma de decisiones, por ello se desarrollará controles y estrategias; para posteriormente evaluar y medir resultados, y si corresponde, tomar medidas correctivas.

- Justificación práctica:

La investigación justifica y fortalece, el concepto que es factible medir por medio de las encuestas la efectividad de una futura implementación de un manual de procedimientos el cuál influirá en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa estudiada.

- Justificación metodológica:

La investigación permite conocer acerca de la elaboración de un manual de procedimientos para el área de operaciones, su validez y confiabilidad podrán ser aplicados en otras áreas y/o investigaciones posteriores. Además, permite conocer la validez del cuestionario y los resultados arrojados, a través del análisis estadístico.

#### **1.4 Alcance y limitaciones**

##### **Alcance:**

La presente investigación es de alcance descriptivo porque permitirá identificar los elementos que componen el problema en cada parte de los procesos actualmente pautados en la compañía. Asimismo, se indicará el proceso que se debe emplear para la implementación de un manual de procedimientos.

La presente investigación es de alcance correlacional porque buscará determinar la incidencia en el desempeño laboral a partir de la relación que existe con el proceso de implementación del manual de procedimientos.

**Delimitaciones:**

- 1) Delimitación espacial: La presente investigación se realiza en el distrito de Santiago de Surco, departamento de Lima, en Perú. Esta puede aplicarse en empresas del rubro financiero en el mercado nacional e internacional.
- 2) Delimitación temporal: La presente investigación se realizó entre los años 2020 y 2021. Tiene un tiempo de vigencia de 1 año, en el cual se sugiere implementar la presente investigación, una vez ejecutada, se realizan actualizaciones al manual de procedimientos anualmente.
- 3) Delimitación socioeconómica: El beneficiario final de la presente investigación es el área de operaciones de la empresa financiera en la que se centra el estudio. Asimismo, esta investigación puede ser aplicada por las otras áreas de la empresa.

**Limitaciones**

- 1) Falta de disponibilidad del colaborador: El investigador tendría que adaptarse al tiempo que puedan dedicar los colaboradores de la empresa para el desarrollo de la investigación (coordinaciones entre áreas, entrevistas).
- 2) Acceso a información: Es posible que no se pueda obtener cierto tipo de información debido a que sería confidencial de otras áreas.
- 3) Dificultades en la comunicación: Dificultad para comunicarse debido a que actualmente nos encontramos en tiempos de pandemia; no obstante, ello se logra superar en alguna medida por la tecnología que nos permite mantener reuniones virtuales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### Antecedentes nacionales

**Gissela Kelly Ticsihua Galarza**, en el año 2018, realizó una investigación titulada “Optimización de procesos en el área de producción de una empresa de confección textil, Lima, 2018.” Para optar por el grado de Título de Ingeniero Industrial y Gestión Empresarial en la Universidad Norbert Wiener, tuvo como objetivo proponer la aplicación de mejora continua para optimizar el proceso productivo de una empresa con la finalidad de mejorar la productividad, contar con un balance de línea, reducir o eliminar los productos defectuosos, así como los reprocesos, movimientos innecesarios y tiempos de espera. Esto es, reduce o elimina aquello que no agrega valor a la empresa, con una investigación de tipo holística, de enfoque mixto, a su vez de tipo proyectiva de nivel comprensivo y método inductivo y deductivo, con una muestra de 52 trabajadores se obtuvieron datos que se relacionan con la empresa, se utilizó una encuesta de 15 preguntas, cuya conclusión principal fue el diagnóstico y conceptualización de procesos, para el diseño de una propuesta de optimización de procesos dentro del área de producción para aumentar la productividad.

**Sara Edita Chalco Añaños**, en el año 2015, realizó una investigación titulada “Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa inversiones múltiples Camelot SRL”, para optar por el Grado académico de Maestra en Ingeniería Industrial con mención en planeamiento y gestión empresarial en la Universidad Ricardo Palma. Tuvo como objetivo diseñar e implementar un sistema integral que permita mejorar la gestión de los procesos de cobranza y la entrega de los servicios. Fue una investigación de tipo aplicada, de diseño experimental, la muestra se centra en todos los procesos de cobranza y entrega de servicios. Y cuya conclusión fue que se logró reducir reclamos de clientes, tiempos de entrega y tiempos

de cobranza, mejorando el desempeño global de la empresa, usando metodologías como las 5S, Lean Services y la Gestión por Procesos.

**Maribel Mechat Olivares**, en el año 2017, realizó una investigación titulada “Propuesta de mejora de los procedimientos administrativos en la gestión de viajes y alojamientos de la PUCP, 2017”, para optar por el Grado académico de Título Profesional de licenciado en Administración de empresas en la Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo como objetivo principal proponer la aplicación de un nuevo proceso y mejora de los procedimientos administrativos para optimizar la eficiencia y rentabilidad de la Gestión de Viajes y Alojamientos, con una Investigación cuantitativa, de diseño no experimental, y cuya conclusión fue que la falta de personalización de sistema de gestión interno, genera reprocesos, los cuales afectan económicamente a la empresa. El personal administrativo y docente no tiene claro los procesos, el cual incrementa los costos, genera reprocesos y confusión entre los actores del proceso (administradores del proceso, coordinadores de viajes, pasajeros y proveedores).

**Andrea Paola Pastor Guillén**, en el año 2017, realizó una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”, para optar por el grado académico de Título profesional de Licenciado en administración en la Universidad San Ignacio de Loyola. Cuyo objetivo principal fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017. Con una Investigación de tipo prospectivo, transversal y correlacional, de diseño no experimental, usando el cuestionario para una muestra de 111 trabajadores. Cuya conclusión principal fue que existe una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la

empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA) en Lima durante el año 2017.

#### **Antecedentes internacionales**

**Nikola Alejandra Ruiz Andrade**, en el año 2015, realizó una investigación titulada “Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cia. Ltda.” para optar por el grado académico de Título de Ingeniería Comercial en la Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tuvo como objetivo diseñar un Manual de procedimientos y un Plan de implementación para estandarizar a sus empleados una cultura de mejoramiento continuo, una investigación de tipo descriptiva, ejecutada en base a entrevistas, muestra de 13 personas, y se diseñó mapa e inventario de procesos, y cuyas conclusiones fueron que existían procesos que no estaban documentados ni estandarizados. Los procedimientos que presentaba la organización eran empíricos y no había nada establecido, que permitiera tener continuidad en el desarrollo de las operaciones en caso de ausencia de algún empleado. Además, existía desconocimiento por parte de algunos empleados sobre sus funciones y sobre a quién rendir reportes y resultados.

**Roxana Nathaly Zambrano Banchón**, en el año 2011, realizó una investigación titulada “Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011” para optar por el grado académico de Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil, tuvo como objetivo la elaboración de un Manual de Procedimientos a través de un estudio analítico de los procesos y flujo de información en el área de Operaciones y Logística con lineamientos que beneficien a la gestión de Circolo S.A. Con una investigación de tipo exploratoria y de tipo descriptiva de diseño no experimental, con una muestra de 73 personas entre clientes para efectuar como instrumento el cuestionario de satisfacción de servicios, y cuyas conclusiones fueron que la compañía no trabaja con

esquemas establecidos, por lo que es necesario aumentar recursos y herramientas para obtener un trabajo más eficiente en el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A.

**Félix Antonio Tomalá Torres**, en el año 2017, realizó una investigación titulada “Manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral de la asociación de agricultores progresista Loma Alta, Santa Elena”, para optar por el grado académico de Título de Ingeniero en administración de empresas agropecuarias y agronegocios en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, la cual tenía como objetivo principal elaborar un manual de procesos administrativos a través de instrumentos metodológicos para el mejoramiento del desempeño laboral de la Asociación de Agricultores Progresista “Loma Alta”, Santa Elena. Con una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, método inductivo y analítico, con una muestra de 70 personas, tomando como instrumento la encuesta. Y cuyas conclusiones principales fueron que mediante el estudio realizado se detectó inexistencia de procedimientos en la asociación de agricultores, que provoca que la administración de talento humano y financiero sea lo menos eficiente al no contar con una herramienta que ayude a mejorar el desempeño laboral de los integrantes de la organización.

**Johanna Katiuska Carranza Cholota & Laura Mariana Paredes Diaz**, en el año 2017, realizó una investigación titulada “Manual de procedimiento para el departamento técnico de la empresa Skynet.”, para optar por el grado académico de Título de Ingeniería Comercial en la Universidad de Guayaquil, cuyo objetivo principal fue desarrollar los procedimientos técnicos para la empresa Skynet en el cantón Duran - Guayas. Con una Investigación de tipo descriptivo, de diseño no experimental, con una muestra de 15 colaboradores del departamento técnico, instrumento utilizado fue la encuesta. Cuya conclusión principal fue que el diagnóstico de la situación del departamento técnico permitió conocer las debilidades en el cumplimiento de sus actividades que no se realizan de manera correcta. Se detectó la

falta de información y coordinación de las funciones operativas afectando el desempeño laboral de los empleados por la inexistencia de un manual de procedimiento.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **Proceso**

#### **Definición**

Según (James, 1994), define proceso como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Según (Carvajal Zambrano, Valls Figueroa, Lemoine Quintero, & Alcívar Calderón, 2017), expresan que los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output.

Según (Medina León & Nogueira Rivera, 2004) es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, podemos interpretar que un proceso son el conjunto de actividades o acciones sucesivas que se llevan a cabo para poder transformar un valor con la finalidad de que este llegue a un destinatario final, el cuál puede estar dentro o fuera de la empresa, siempre con un valor añadido.

### **Bases teóricas enfocadas en procesos**

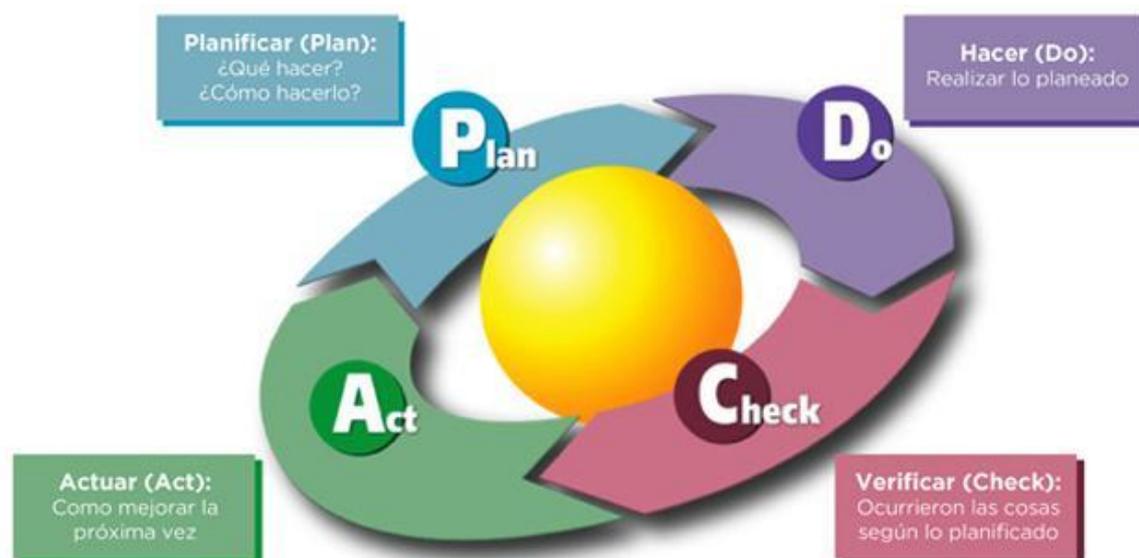
En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno competitivo y con cambios constantes cada vez más frecuentes. Es por ello que, la calidad y mejora de procesos se convierten en un factor necesario para la supervivencia de estas empresas, con el propósito de ofrecer productos y servicios a bajo coste, y que satisfagan los requerimientos de los clientes. A continuación, se comentará acerca de las diferentes bases teóricas enfocada al mejoramiento de procesos:

#### **Circulo de mejora continua (Circulo de Deming)**

Garcia, Quispe y Ruez (2003) mencionan que las etapas del proceso de mejora continua se basan en el Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) o PDCA, por sus siglas en inglés, creado por Walter Shewhart y dado a conocer el año 1950 por Edwards Deming, quien empleo en sus capacitaciones brindadas a la alta dirección de las empresas japonesas. Desde entonces hasta la fecha el Ciclo de Mejora Continua o también llamado el Círculo de Deming ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas ISO 9001 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

La metodología (Plan, Do, Check y Act) es especialmente para tener una gestión de manera innovadora y ser usado mediante las diferentes ideas y decisiones profesionales que se basan según la situación para así concernir y adquirir soluciones que tengan que tocar con los problemas. (Mora Martínez, 2003).

Este ciclo nos guía en la planificación de una acción, ejecución controlada de lo planificada, para posteriormente revisar las diferencias entre lo planificado y lo realizado y ajustar en caso de ser necesario. El ciclo vuelve a iniciar y nunca vuelve a terminar.



**Figura 1 Ciclo de Deming**

**Fuente:** [http://www.calymayor.com.mx/induccionco/calidad\\_ciclo.html](http://www.calymayor.com.mx/induccionco/calidad_ciclo.html)

### **Metodología Kaizen**

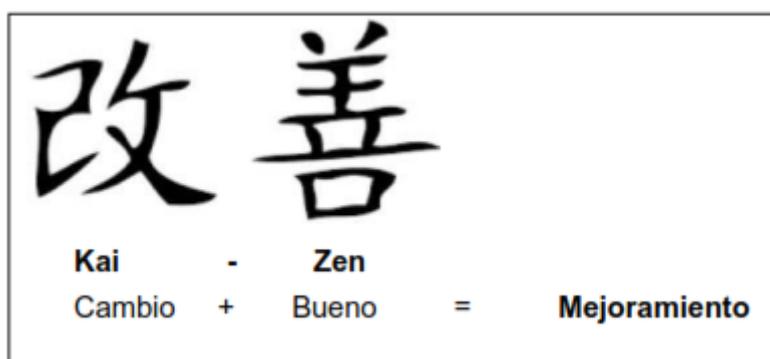
Según (Ohno, 1988) el origen de la Mejora Continua está en gran medida relacionado con la labor desarrollada por Taiichi Ohno en Toyota de crear una infraestructura diseñada para identificar y eliminar “*muda*” dondequiera que se pudiera encontrar. En la lengua japonesa “*muda*” significa despilfarro, desperdicio, gasto. Ohno calificaba como *muda* todo aquello que no contribuyera al valor del cliente. Es así como el Sistema de Producción Toyota (Toyota Production System, TPS), se ha caracterizado por buscar la mejora continua a través de la eliminación de mudas y el reforzamiento de los puntos débiles a lo largo de todos los procesos.

Según (Imai, 1997) esta mejora incremental realizada a través de pequeños pasos con el fin de perfeccionar los estándares existentes ha sido la base de la filosofía gerencial conocida como Kaizen o Mejora Continua.

Según Chase, Aquilano, & Jacobs (2000) dice que el Mejoramiento Continuo, es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y

organización como un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total.

Según (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2010) indicaron que esta metodología es una filosofía japonesa enfocada a todas las actividades del negocio, considerándose una estrategia de mejoramiento permanente. Estas mejoras pueden referirse a la reducción de costos, mejoramiento de la eficiencia, desarrollo de trabajadores, productos, etc.



**Figura 2 Etimología japonesa Kaizen**

Fuente: (Mechato Olivares, 2017)

### **Pasos de la metodología Kaizen**

**Paso uno:** Seleccionar el problema, aquí debemos de identificar el problema principal u oportunidad de mejora.

**Paso dos:** Comprender el problema y decidir la meta, a través de cinco aspectos que se revisarán en la aplicación de la metodología.

**Paso tres:** Elaborar el cronograma de desarrollo del proyecto a través de la descripción de una lista de actividades que va desde colecta de datos para el análisis de causas raíz hasta la estandarización de la solución puesta en ejecución.

**Paso cuatro:** Analizar las causas del problema, aquí se listarán y analizarán las causas raíz a través del diagrama de Ishikawa y se utilizará el diagrama de Pareto para determinar las principales causas.

**Paso cinco:** Proponer, seleccionar y programar las soluciones, aquí se propondrán las alternativas de solución enfocados en el problema o problemas principales del proyecto.

**Paso seis:** Implementar y verificar los resultados. En esta etapa se debe ejecutar el plan de implementación elaborado en el paso anterior y comparar los resultados con la meta establecida.

**Paso siete:** Normalizar y establecer un control, este paso se ejecuta luego de haber verificado que la solución se ajusta a las metas planteadas en el paso dos.

Dando mi propia interpretación acerca de la filosofía Kaizen, esta teoría defiende que una serie de pequeñas mejoras continuas o constantes es mejor que un cambio grande, señalando que se deben dar pequeños pasos en el corto plazo para lograr tu objetivo en el largo plazo. Esta filosofía no quita que debemos quitarnos objetivos ambiciosos, sino que se debe simplificar las tareas, tu objetivo grande puede ser desglosado en pequeñas tareas.

### **Método de Philip Crosby**

(Herrera, D'Armas, & Arzola, 2012) mencionaron que este método es presentado por Philip Crosby en su libro "La calidad no cuesta nada" el cual puede ser aplicado por una organización con el fin de lograr la calidad en los procesos, esta metodología tiene como objetivo principal que las cosas se hagan bien desde la primera vez, en la cual se involucran tanto nivel gerencial como operador, así como su forma de involucrarse con el producto y el proceso.

## **Lean Manufacturing**

Según (Fernández-Aceytuno, 2009) el lean manufacturing es una metodología que busca eliminar cualquier elemento del proceso que consuma recursos humanos o económicos, tiempo, o espacio, sin añadir valor al producto final. El objetivo del lean manufacturing es reducir el tiempo de ciclo a través de la optimización de los procesos y la secuencia de operaciones.

Según (Rajadell & Sánchez, 2010) entiende por lean manufacturing (en castellano "producción ajustada") "la persecución de una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio, entendiéndose como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar."

Este sistema busca ofrecer productos y servicios mejores en calidad, coste, plazo de entrega y lanzamientos, basándose en la eliminación de desperdicios y prevención de defectos, para poder maximizar el beneficio.

## **Lean Service**

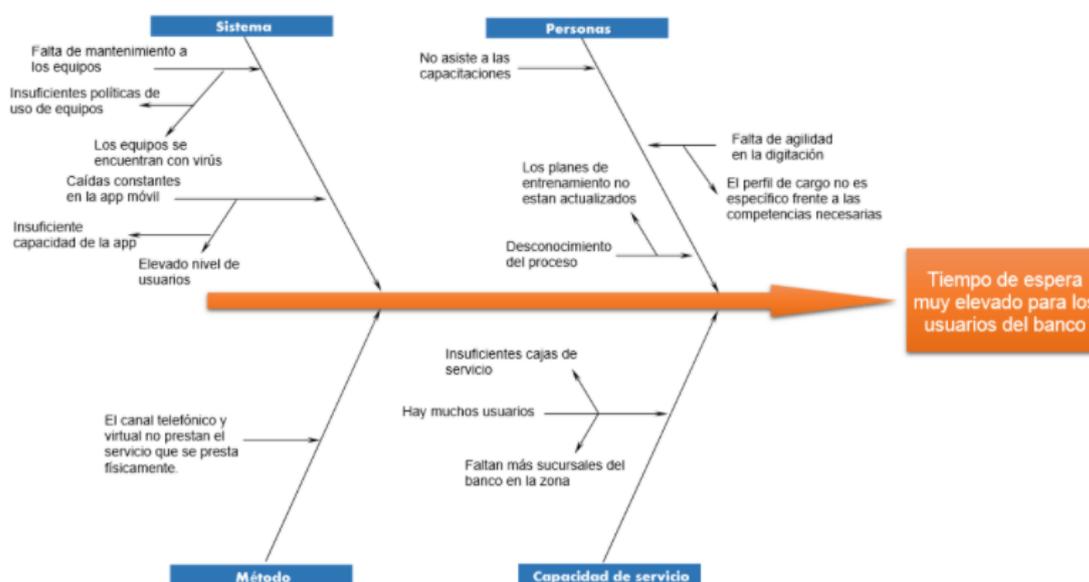
Según Tapping, Dunn, Fertuck y Baban (2010), el propósito de Lean es eliminar todo desperdicio o actividades de no valor agregado de los procesos. Lean no tiene como meta eliminar personas, sino usarlos de una manera eficiente. Con eso en mente, es necesario de corregir elementos de trabajo y asignaciones para poder lograr el objetivo de eliminar desperdicio y generar un ambiente Lean.

Podemos decir que Lean Service es la aplicación del concepto Lean Manufacturing a las operaciones de servicio, en sentido de servicios, no es tan visible los desperdicios como en el contexto de manufactura, por lo que se debe mapear el proceso para entender los factores que afectan en como el personal utiliza su tiempo, monitorear el proceso con indicadores medibles y, por último, adoptar este concepto como un cambio de mentalidad.

## Instrumentos para la mejora de procesos

### Diagrama de Ishikawa

Es un diagrama que está reconocido como espinas de pescado o también de causa-efecto, el cual es un método que logra una adecuada información acerca de los problemas más frecuentes, el cual sirve para mejorar los procesos y tener una estructura más completa para ser solucionada (De Saeger & Feys, 2016).



Ejemplo resuelto de diagrama de Ishikawa

### Figura 3 Diagrama de Ishikawa

Fuente: <https://ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto/>

El Diagrama de Ishikawa es una herramienta muy útil que permite mostrar un problema y sus causas de una manera visual.

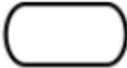
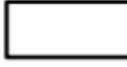
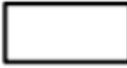
### Diagrama de Pareto

Es un gráfico donde busca representar el problema o la falla según niveles del alto al más bajo. Este método parte del principio 20% y 80% donde se considera los problemas y las consecuencias provocadas en la organización. (Fleitman, 2007)

El Diagrama de Pareto, nos permite analizar y priorizar problemas, y nos explica que el 80% consecuencias de un fenómeno es provocada por el 20% de las causas, representado en un diagrama de barras.

### Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso o secuencia de rutinas simples, en un diagrama se muestra la secuencia de un proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema. (Manene, 2011). A continuación, se muestran los símbolos utilizados en los diagramas de flujo de procesos:

Símbolo	Significado
	Inicio o fin de proceso
	Proceso en un Paso o Actividad
	Proceso de varios Pasos o Actividades
	Documento
	Proceso dentro del sistema
	Decisión
	Dirección

**Figura 4 Símbolos utilizados en los flujos de procesos**

**Fuente: (Manene, 2011)**

Esta herramienta nos permite identificar cuáles son los procesos dentro del modelo de negocio, permitiendo comunicar la serie de actividades que se llevan a cabo.

### **Manuales**

- **Definición**

Según (Ordoñez Mora, 2012) indica, que “el manual es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.”

(Nieto Juarez, 2013) manifiesta, que en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **Manual administrativo**

- **Objetivos**

- ✓ Visualizar con precisión la imagen documentada de una organización.
- ✓ Comprender lo que significa la información sistematizada para el quehacer cotidiano de una organización.
- ✓ Entender en qué medida los manuales administrativos contribuyen a mejorar el desempeño de una organización.
- ✓ Identificar las distintas versiones de manuales administrativos.
- ✓ Valorar la importancia que tienen los manuales de organización, de procedimientos y de gestión de la calidad.

- ✓ Dominar el método y las técnicas para elaborar manuales administrativos.
- ✓ Asociar los enfoques funcionales y de procesos para crear valor en una organización.

- **Clasificación**

**Tabla 1 Clasificación de un manual**

1) Por su naturaleza o área de aplicación	Macro administrativos	Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
	Meso administrativos	Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
	Micro administrativos	Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.
2) Por su contenido	Manual de Organización	Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización
	Manual de Procedimientos	Constituyen un instrumento técnico que incorpora

información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Manual de Historia de la organización	Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.
Manual de Políticas	También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
Manual de contenido Múltiple	Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización
Manual de puestos	Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

Manual de técnicas	Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
Manual de ventas	Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas
Manual de producción	Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases.
Manual de Finanzas	Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles
Manual de Personal	Estos manuales básicamente incluyen información sobre prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
Manual de Operación	Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
Manual de sistemas	Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etcétera, de una organización.

Por su ámbito	Generales	Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
	Específicos	Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

Fuente: (Franklin Fincowsky, 1998)

Elaboración: Propia

### **Importancia**

(Ordoñez Mora, 2012) señala, que el manual es considerado uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada unidad administrativa que conforma la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

(Rodríguez Valencia, 2002) indica, que los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social.

(Nieto Juarez, 2013) enfatiza, en que el manual dentro de la administración es de gran importancia ya que es un instrumento que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada individuo en sus actividades cotidianas, además, es una guía para todo el personal que labora dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos de una

manera eficiente y eficaz, los manuales deben ser elaborados técnicamente basados en los respectivos procedimientos.

### **Ventajas de un manual de procedimientos**

Según (Parreño Herrera, 2002), entre las principales ventajas que proporciona el uso de los manuales organizacionales, se mencionan las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- Es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una empresa.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.

### **Manual de procedimientos**

Los manuales de procedimientos constituyen una guía de trabajo que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de los pasos a seguir para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. (Gómez Ceja, 1997)

“Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.” (Palma, 2009)

### **Diseño de un manual de procedimientos**

Franklin Fincowsky, (1998) define que este documento está compuesto de la siguiente manera:

#### 1. Identificación

Este documento incorpora la siguiente información.

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico).

De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.:

- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

#### 2. Índice o contenido

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

#### 3. Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

#### 4. Objetivo(s) de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

5. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

6. Responsables Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

7. Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

8. Concepto(s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

9. Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación. En el cuadro 5.2 se incluye un instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.

#### 10. Formularios o impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

#### 11. Diagramas de flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

#### 12. Glosario de términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

Ejemplo gráfico:

Logotipo (1)	Nombre de la organización	Fecha	(4)
	Manual de procedimientos	Página	(5) De
		Sustituye a	
		Página	(6) De
		De fecha	
Nombre del procedimiento (3)			
No. Operación (7)	Responsables (8)	Descripción (9)	
Elaboro		Revisó	(10) Autorizó
(11) Clave			

**Figura 5 Formato de un manual de procedimientos**

Fuente: (Franklin Fincowsky, 1998)

**CUADRO 5.2** Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones

1. **Logotipo de la organización**  
Símbolo que identifica a la organización.
2. **Denominación**  
Nombre de la organización y del documento.
3. **Procedimiento**  
Nombre del procedimiento, el cual describe la materia a que se refiere.
4. **Fecha**  
Fecha en que se terminó la elaboración del procedimiento: día (número arábigo), mes (número romano) y año (número arábigo).
5. **Página Núm. X de Y**  
En la que X es el número progresivo de las hojas en que se diagrama el procedimiento y en donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento y que se repite hasta igualar a X.
6. **Sustituye**  
Fecha y página que reemplaza la nueva hoja (en caso necesario). Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
7. **Número de operación**  
Se enumera en forma progresiva y en orden cada una de las operaciones que conforman el procedimiento.
8. **Responsable(s)**  
Nombre de la unidad administrativa, órgano o puesto responsable de realizar cada operación.
9. **Descripción**  
Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Incluye el nombre y clave de las(s) forma(s) utilizadas.
10. **Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización**  
Nombre y firma de la unidad o puesto encargada de preparar, revisar y aprobar el procedimiento.
11. **Clave de la forma**  
En primer término las siglas de la organización; en segundo, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma, y en tercer lugar el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o una diagonal.

**Figura 6 Instructivo para el llenado de descripción de operaciones**

Fuente: (Franklin Fincowsky, 1998)

## **Procedimiento general para la elaboración de un manual administrativo**

Según Franklin Fincowsky (1998), la estructura del procedimiento constara de los siguientes elementos detallados a continuación:

### **Tabla 2 Procedimiento para implementar un manual**

1.- Diseño del proyecto	En esta primera etapa, se deberá designar a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. Los responsables deberán delimitar el universo de estudio, haciendo un estudio preliminar de las o el área a estudiar y de sus fuentes de información. Posteriormente, deberán presentar una propuesta técnica y un programa de trabajo.
2.- Presentación del proyecto a las autoridades competentes	En esta parte, se debe de presentar la propuesta de trabajo ante las áreas que intervendrán directamente en su aplicación, las áreas afectadas por la implantación del proyecto y el área responsable de manejo de recursos económicos.
3.- Captación de la información	En esta etapa se debe tener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la información, se deberá capacitar acerca de los métodos de trabajo, calendarización de

actividades, documentos, cuestionarios, encuestas y entrevistas.

---

4.- Integración de la información

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

---

5.-Análisis de la información

En esta etapa se debe realizar un estudio de cada uno de los elementos de información integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento. Podemos utilizar los siguientes cuestionamientos fundamentales:

- 1) ¿Qué trabajo se hace?
- 2) ¿Para qué se hace?
- 3) ¿Quién lo hace?
- 4) ¿Cómo se hace?
- 5) ¿Con qué se hace?
- 6) ¿Cuándo se hace?

---

6.- Preparación del proyecto de manual

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado.

Para tal efecto, el responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

7.- Formulación de recomendaciones	Las conclusiones que se obtengan del desarrollo del manual de procedimientos se deberán convertir en recomendaciones para su posterior actualización.
8.- Presentación del manual para su aprobación	Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación.
9.- Reproducción del manual	Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.
10.- Implantación del manual	La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.
11.- Revisión y actualización	La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario

mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Fuente: (Franklin Fincowsky, 1998)

Elaboración: Propia

## **Desempeño Laboral**

### **Definición**

Según (Tomalá Torres, 2017), “El desempeño dentro de una asociación es la utilidad, el rendimiento a la productividad que un individuo llega a alcanzar o aportar, con respeto al cumplimiento de la actividad en la cual fue encomendado y que está en toda la obligación de realizarla.”

Según (Tomalá Torres, 2017), el cual cita a Velazco (2012), viene a ser el rendimiento y la acción que presenta el trabajador al desarrollar las funciones y trabajos principales que requiere su deber en el contexto laboral específico de actuación, lo que permite expresar su capacidad, es decir manifiesta las competencias laborales logradas en las que muestra el conocimiento, la habilidad, la experiencia, el sentimiento, la actitud, motivación, características personales junto a valores que favorecen para alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas.

Según (Palmar R., Valero U., y Jhoan M., 2014) el desempeño laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

A su vez (Chiavenato, 2000), define el desempeño laboral como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”.

### **Elementos**

a. La comunicación:

Según el filósofo alemán (Habermas, 1998), afirma que “la comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco”. También lo define como “el proceso de transmisión de información verbal entre dos o más personas que pertenecen al mismo o diferente nivel jerárquico de una organización administrativa”. (Habermas, 1998)

b. Involucramiento laboral

Según (Zepeda Rodríguez, 2010), define el involucramiento como “el grado en que una persona quiere tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabajan”. Se puede concluir este concepto de involucramiento laboral al factor personal, quiere decir, el interés por participar en actividades de la organización y la importancia de la satisfacción por hacerlo.

Según (Walsh & Milner, 2002), el involucramiento del personal implica una transferencia del compromiso de las tareas hacia una persona o grupo de personas que están dispuestas a aceptarlas y realizarlas. A su vez (Owusu, 1999) , define el involucramiento como “la participación de la mano de obra para mejorar el entorno de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo y competitividad de la compañía”.

c. Realización Personal o Autorrealización

De acuerdo a (Díaz, 2013), “la realización personal es todo aquello que haces para cumplir tus metas, es una forma de alcanzar tus objetivos.

Es un proceso de autodescubrimiento personal con el cual podrás alcanzar el desarrollo de tu potencial siendo la motivación el factor fundamental de la realización personal”.

El psicólogo humanista (Maslow, 1943) define la realización personal o autorrealización, como “una necesidad básica de los seres humanos, la cual motiva el comportamiento de cada uno de nosotros, y una vez que se ha realizado, podemos experimentar bienestar, armonía y felicidad, incrementando así nuestra autoestima”.

### **Características**

Según (Tomalá Torres, 2017), expone que “las características de lo que es desempeño laboral pertenecen al conocimiento, la capacidad, la habilidad que se espera un individuo aplique y pueda demostrar en el trabajo realizado”, de acuerdo a esto las características son las siguientes:

- **Adaptabilidad:** Se refiere a la forma de adaptación del trabajador en ambientes diferentes, así mismo; con diversas asignaciones, responsabilidades y sujetos comprendidos en la materia de trabajo.
- **Comunicación:** Permitirá el intercambio de ideas entre el trabajador y la asociación, generando como beneficio el bien común de la misma y la calidad de relaciones personales entre individuos que la conforman.
- **Iniciativa:** Se refiere al propósito de influir activamente en aquellos acontecimientos para alcanzar objetivos, provocando entre los trabajadores situaciones activas encaminadas a alcanzar metas.

- **Conocimientos:** Esto se trata de aquellos niveles de conocimientos que se han podido alcanzar, en cuanto al área de trabajo, como también la disponibilidad que muestra por mantenerse innovado ante las situaciones adversas que se presentan en la asociación o empresa en la cual se encuentre.
- **Trabajo en equipo:** Trata en relación a la capacidad de liderar un grupo de individuos, de poseer la capacidad para organizarse alcanzando las metas propuestas, dentro de un ambiente con calidez para mejorar la organización social.
- **Desarrollo de talentos:** Este aspecto se trata de la habilidad o capacidad de desarrollar destrezas, planificando de manera organizada las actividades en relación con el cargo que se posee.

### **Factores que intervienen en el desempeño**

#### **a. Motivación**

Según (Robbins, 2004) indica, que “la motivación es el resultado de aquella influencia recíproca del empleado hacia la actividad designada además es un proceso que da cuenta de la dirección, intensidad y persistencia en el esfuerzo para alcanzar las metas designadas por la asociación, empresa, organización social, institución educativa entre otros.”

#### **b. Adecuación y ambiente de trabajo**

Según (González Maestre, 2015) señala que “la adecuación y el ambiente de trabajo representan un principio importante para el trabajador ya que contribuyen a la satisfacción en la función desempeñada, y en caso de no existir los dos factores puede ocasionar un riesgo para las actividades laborales ya que no existen formas optimistas hacia el empleado.”

#### **c. Fijación de objetivos**

Para (Navarro García, 2010), la fijación de los objetivos “debe reunir algunas características como: claridad y concreción, omitiendo imprecisiones de lenguaje; debe indicar la cantidad y calidad de resultados, tener mensurabilidad; es decir que estos se puedan medir, además tiene que ser realistas para que no tengan ningún conflicto al ejecutarse.”

#### **d. Reconocimiento del trabajo**

(Wayne Mondy & M. Noe, 2011) manifiesta, que “el reconocimiento juega un rol importante dentro del trabajo laboral, ya que así uno se siente importante, y llega a pensar que está siendo tomado en cuenta en cuanto a sus metas propuesta, cabe destacar que el reconocimiento no solo se da en las empresas públicas también en la vida personal.”

#### **e. La participación del empleado**

(Toala Bozada, 2017), expone que, “la participación del empleado dentro de la organización de trabajo incluye propósitos entre ellos modificación de la cultura organizacional, el fomento al desarrollo individual a través de capacitaciones internas, instituir incentivos y premios, estimulación del trabajo en equipo.”

#### **f. La formación del desarrollo profesional**

La posibilidad en la formación y el desarrollo profesional viene a ser uno de los factores de motivación intrínseca más importante y determinantes al momento de seleccionar un proyecto profesional en bien de los empleados en la organización para tener orientaciones de las funciones en las funciones encomendadas. (Pomares Casado, 2015)

### **Importancia del desempeño laboral**

Fernández et al. (2009) manifiestan, que la evaluación en el trabajo se refiere a un sistema formal completamente estructurado para medir el desempeño laboral del empleado, y su

importancia radica en documentar en qué área de desempeño podría mejorar, es por esto que los gerentes de las empresas o asociaciones deben siempre valorar el desempeño de sus empleados.

### **Dimensiones del desempeño laboral**

Para Robbins y Timothy (2013) las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

- **Capacidad laboral:** La capacidad laboral se manifiesta en las actitudes que realiza el trabajador en una organización expresada a través de su experiencia, conocimientos, habilidades o inteligencia que refleja en su área de trabajo.
- **Desenvolvimiento:** Capacidad de involucrarnos en el crecimiento de las aptitudes y destrezas que un trabajador optimiza a través de la comunicación directa y abierta; en la que los trabajadores se conocerán a sí mismos conllevando al bienestar social y excelencia personal.
- **Eficacia:** Se define de qué manera hacer las cosas correctas, es decir; acciones del ambiente laboral que se desarrollaran para que la organización logre alcanzar sus objetivos. Ser eficaz permitirá medir el desempeño individual de cada trabajador.
- **Perfil del trabajador:** Determinado a través del comportamiento y características que presenta el trabajador en la empresa, su comportamiento está orientado a la edad, sexo e identificación con la empresa.

### **Métodos para evaluar el desempeño laboral**

Robbins y Timothy (2013) “Los métodos de la evaluación de desempeño varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propias políticas y sistemas para evaluar el desempeño de las personas”.

#### **Método de escalas Gráficos**

Es el más común y divulgado por su sencillez. Este procedimiento mide el cumplimiento de las personas con factores ya definido y graduados; sin embargo, uno de los inconvenientes

más importante es que este método está sujeto a errores ya que cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo a su “campo psicológico”, esta 16 interferencia subjetiva y personal, lleva a muchos evaluadores al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. (Chiavenato, 2007)

### **Método de elección forzada**

Se basa en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”. (Chiavenato, 2007)

### **Método de investigación de campo**

El superior se encarga de hacer la evaluación de desempeño, pero con la asesoría de un experto en la rama. El experto acude a cada área para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus colaboradores; esto explica el nombre de investigación de campo. (Chiavenato, 2007)

### **Método de incidentes críticos**

Es un método simple de evaluación; se apoya en que la actitud del ser humano tiene particularidades extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Se adueña de características situadas dentro de las que son de extremo positivas o negativas; las positivas deben desarrollarse y emplearse y las negativas, reformarse o eliminarse. (Chiavenato, 2007)

### **Métodos de frases descriptivas**

Tal método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador enfatiza las frases que caracterizan el desempeño del personal de manera positiva y las que muestran el desempeño contrario de manera negativa. Estos métodos pueden ser aplicados a través de un ordenamiento grupal o individual, lo cual hace

que sea una evaluación enfocada en el logro de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007)

### 2.3 Definición términos básicos

- **Aprendizaje:** Adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender algún arte u oficio. (Edugestores)
- **Área de operaciones:** Área encargada de todas aquellas actividades que tienen relación con las operaciones de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. (Gómez García, 2016)
- **Cobranza:** La cobranza es el acto o procedimiento por el cual se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda. (Westreicher)
- **Comunicación:** La comunicación es el proceso de transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor.
- **Control interno:** El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos. (Gerencie.com, 2017)
- **Desempeño laboral:** Permite demostrar el rendimiento laboral de los trabajadores eficazmente para efectuar las tareas que le asignen en su área de trabajo.
- **Estructura organizacional:** Se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. (Raffino, 2020)
- **Facturación:** La facturación engloba todos los pasos relacionados con la elaboración, registro, envío y cobro de las facturas. Una factura es un documento

mercantil que justifica la existencia de una transacción comercial, reflejando los datos de los productos y servicios suministrados y su importe. (Circulantis, 2018)

- **Inversión:** Una inversión es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial. (BBVA, 2018)
- **Manual:** Es un instrumento de guía el cual recogen información importante para el mejor funcionamiento de manera ordenada, sencilla y precisa para la empresa.
- **Mercado de capitales:** El mercado de capitales es aquel al que acuden los agentes del mercado tanto para financiarse a medio y largo plazo (superior a 18 meses) como para realizar inversiones. (Peiro Ucha)
- **Mercado de renta fija:** En este mercado se negocian títulos de renta fija (bonos, letras, etc), y por tanto su poseedor es un acreedor de la empresa emisora. (Peiro Ucha)
- **Mercado de renta variable:** Es el mercado donde se negocian acciones, conocido como la bolsa. Para ello, las empresas que cotizan en bolsa dividen su capital en partes y a eso es a lo que denominan acciones (participaciones en el capital de la empresa). (Peiro Ucha)
- **Procedimiento:** Son guía de acción que permitirá la realización de las actividades de la manera más correcta.
- **SISTEMA AS400:** El sistema AS/400 es un equipo de IBM de gama media y alta, para todo tipo de empresas y grandes departamentos.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **Hipótesis general.**

El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones.

##### **Hipótesis específicas.**

1. El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores en la actividad de cobranzas.
2. El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores en la actividad de financiamiento.
3. El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia de los trabajadores en la actividad de emisión de bonos.
4. El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los trabajadores en la actividad de inversiones.

##### **Variables**

Variable independiente: Proceso de implementación de un manual de procedimientos.

Variable dependiente: Desempeño laboral

### 3.2 Variables o Unidades de análisis

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Manual de procedimientos</b>	D1: Diseño del proyecto	I1: Designar a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico.
		I2: Encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.
		I3: Delimitar el universo de estudio, haciendo un estudio preliminar de las o el área a estudiar y de sus fuentes de información.
		I4: Presentar una propuesta técnica y un programa de trabajo.
	D2: Presentación del proyecto a las autoridades competentes	I1: Presentar la propuesta de trabajo ante las áreas que intervendrán directamente en su aplicación.
		I2: Presentar la propuesta de trabajo ante las áreas afectadas por la implantación del proyecto.
		I3: Presentar la propuesta de trabajo ante el área responsable de manejo de recursos económicos.
	D3: Captación de la información	I1: Realizar una lista del personal que va a participar en el levantamiento de información.
		I2: Capacitación de métodos de trabajo.
		I3: Capacitación de calendarización de actividades, documentos, cuestionarios, encuestas y entrevistas.
	D4: Integración de la información	I1: Ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

	D5: Análisis de la información	I1: Realizar un estudio de cada uno de los elementos de información integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento.
	D6: Preparación del proyecto de manual	I1: Convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.
	D7: Formulación de recomendaciones	I1: Las conclusiones que se obtengan del desarrollo del manual de procedimientos se deberán convertir en recomendaciones para su posterior actualización.
		I2: Elaboración del informe.
	D8: Presentación del manual para su aprobación	I1: El encargado del proyecto debe someterlo a las instancias precedentes para su aprobación.
	D9: Reproducción del manual	I1: Coordinar con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación, señalando los parámetros técnicos para el diseño de impresión.
	D10: Implantación del manual	I1: Tangibilizar las propuestas y recomendaciones en acciones específica, seleccionando un método de implantación.
		I2: Difusión del manual mediante foros y seminarios.
	D11: Revisión y actualización	I1: Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
		I2: Establecer un calendario para la actualización del manual.
		I3: Designar un responsable para la atención de esta función.
	D1: Desarrollo	I1: Habilidades Individuales

<b>Desempeño Laboral</b>		I2: Comunicación abierta y directa
		I3: Bienestar en el centro de labores
	D2: Capacidad Laboral	I1: Puesto de trabajo
		I2: Formación y actualización de conocimiento
	D3: Eficacia	I1: Percepción del trabajo
		I2: Metas alcanzadas
		I3: Conocimiento del puesto de trabajo
	D4: Perfil del trabajador	I1: Edad
		I2: Identificación con la empresa
		I3: Fijación de objetivos

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Matriz lógica de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<b>Problema principal</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable independiente</b>	D1: Diseño del proyecto	I1: Designar a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico.	<b>Tipo de investigación:</b>  Aplicada  <b>Método de investigación:</b>  Hipotético – deductivo  <b>Diseño específico de investigación:</b>  Diseño no experimental  Diseño Transversal  Diseño descriptivo –  Correlacional  <b>Población:</b>
¿En qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones?	¿Determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones?	El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones.	Proceso de implementación de un manual de procedimientos		I2: Encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>			I3: Delimitar el universo de estudio, haciendo un estudio preliminar de las o el área a estudiar y de sus fuentes de información.	
1.- ¿En qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos	1.- Determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de	1.- El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el		D2: Presentación del proyecto a las autoridades competentes	I4: Presentar una propuesta técnica y un programa de trabajo.  I1: Presentar la propuesta de trabajo ante las áreas que intervendrán directamente en su aplicación.	

<p>mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores en la actividad de cobranzas?</p> <p>2.- ¿En qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores en la actividad de financiamiento?</p> <p>3.- ¿En qué medida el proceso de la implementación de un</p>	procedimientos	desenvolvimiento de los trabajadores en la actividad de cobranzas.			I2: Presentar la propuesta de trabajo ante las áreas afectadas por la implantación del proyecto.	45 colaboradores		
	mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores en la actividad de cobranzas.	los trabajadores en la actividad de cobranzas.			2.- El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores en la actividad de financiamiento.	I3: Presentar la propuesta de trabajo ante el área responsable de manejo de recursos económicos.	<b>Muestra:</b> 45 colaboradores	
	2.- Determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores en la actividad de financiamiento.	2.- El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores en la actividad de financiamiento.			3.- El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia	D3: Captación de la información	I1: Realizar una lista del personal que va a participar en el levantamiento de información.	Muestra no probabilística e intencional
							I2: Capacitación de métodos de trabajo.	<b>Instrumentos de recogida de datos:</b> <b>Instrumento:</b> Encuesta
							I3: Capacitación de calendarización de actividades, documentos, cuestionarios, encuestas y entrevistas.	<b>Técnica:</b> Cuestionario
						D4: Integración de la información	I1: Ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.	<b>Técnicas de procesamiento y análisis de datos:</b> Tablas de distribución de frecuencias
						D5: Análisis de la información	I1: Realizar un estudio de cada uno de los elementos de información integraron con el propósito de conocer su naturaleza,	Gráficos de barras

<p>manual de procedimientos mejorará la eficacia de los trabajadores en la actividad de emisión de bonos? 4.- ¿En qué medida proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los trabajadores s en la actividad de inversiones?</p>	<p>la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia de los trabajadores en la actividad de emisión de bonos. 4.- Determinar en qué medida proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los trabajadores en la actividad de inversiones.</p>	<p>de los trabajadores la actividad de emisión de bonos. 4.- El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los trabajadores en la actividad de inversiones.</p>			características y comportamiento.	<p>Tablas bidimensionales Prueba chi-cuadrado</p>
				D6: Preparación del proyecto de manual	<p>I1: Convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.</p>	
				D7: Formulación de recomendaciones	<p>I1: Las conclusiones que se obtengan del desarrollo del manual de procedimientos se deberán convertir en recomendaciones para su posterior actualización.</p>	
					I2: Elaboración del informe.	
				D8: Presentación del manual para su aprobación	<p>I1: El encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación.</p>	
				D9: Reproducción del manual	<p>I1: Coordinar con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación, señalando los parámetros técnicos para el diseño de impresión.</p>	
	<p>I1: Tangibilizar las propuestas y</p>					

				D10: Implantación del manual	recomendaciones en acciones específica, seleccionando un método de implantación.	
					I2: Difusión del manual mediante foros y seminarios.	
				D11: Revisión y actualización	I1: Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.	
					I2: Establecer un calendario para la actualización del manual.	
					I3: Designar un responsable para la atención de esta función.	
			Variable dependiente		I1: Habilidades Individuales	
			Desempeño laboral	D1: Desarrollo	I2: Comunicación abierta y directa	
					I3: Bienestar en el centro de labores	
				D2: Capacidad Laboral	I1: Puesto de trabajo	
					I2: Formación y actualización de conocimiento	

				D3: Eficacia	I1: Percepción del trabajo	
					I2: Metas alcanzadas	
					I3: Conocimiento del puesto de trabajo	
			D4: Perfil del trabajador	I1: Edad		
				I2: Identificación con la empresa		
				I3: Fijación de objetivos		

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 4.1 Tipo y Método de investigación

Tipo de investigación: **Aplicada**

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que “depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad” (Tamayo, 2003: 43).

Asimismo, es sustantiva porque “se orienta al conocimiento esencial de los fenómenos, tanto a describirlos como a explicarlos. El propósito de la ciencia es la explicación de los hechos” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018: 81).

#### Método de investigación: **Hipotético deductivo**

El método de investigación es hipotético-deductivo debido a que es un “método de conocimiento relativo al método científico por el cual se hace uso de procedimientos lógicos deductivos, partiendo de un supuesto o planteamiento a priori que hay que demostrar” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018: 91).

#### 4.2 Diseño específico de investigación

##### **No experimental**

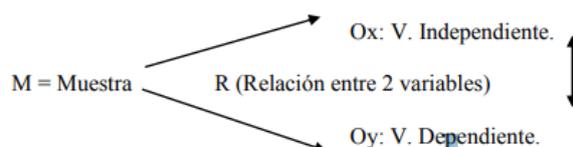
La presente investigación es de diseño no experimental, tomando en cuenta la definición de los autores (Hernández, Fernández y Baptista: 2014), ya que no hay manipulación de manera intencional de la variable independiente (proceso de implementación de un manual de procesos) sobre la variable dependiente (desempeño laboral), sino que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

##### **Transversal**

A su vez, se señala que la presente investigación tiene diseño transversal, ya que busca determinar la relación entre las variables en un momento y tiempo único.

### **Descriptivo – Correlacional**

Además, el diseño de la investigación es de carácter descriptivo-correlacional, ya que es establecerá el grado de correlación entre la variable dependiente y la independiente, como se muestra en la siguiente nomenclatura:



Dónde:

M: es la muestra.

r: coeficiente de correlación

Oy: observación de la variable independiente. (Proceso de implementación de un manual de procedimientos.)

Ox: observación de la variable dependiente. (Desempeño laboral.)

### **4.3 Población, Muestra o participante**

La población está conformada por todos los trabajadores del área de operaciones de una empresa financiera en la ciudad de Lima en el año 2020.

### **4.4 Instrumentos de recogida de datos**

En la presente investigación se aplicará el cuestionario, el cual según lo parafraseado por Hernández, Fernández y Baptista de acuerdo a lo afirmado por Chasteauneuf (2009) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (2014:217).

### **Ventajas**

Para el investigador, no requiere un entrevistador calificado para su aplicación, permite abarcar una mayor área geográfica, ahorro de tiempo y personal en su aplicación, permite la participación de un mayor número de sujetos, no contamina al encuestado con la acción del encuestador, permite comparar resultados y hay diferentes métodos para su envío. (García Cordova, 2020)

### **4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Técnicas de análisis estadístico que comprenden:

#### **Tabla de distribución de frecuencias**

Se utilizarán tablas de distribución de frecuencias porque de acuerdo a la parafraseado por Hernández, Fernández y Baptista conforme a lo afirmado por O’Leary (2014) y Nicol (2006) “es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla” (2014: 282).

#### **Gráficos de barras**

Asimismo, se realizarán gráficos de barras, ya que “es una forma de representar gráficamente un conjunto de datos o valores, y está conformado por barras rectangulares de longitudes proporcionales a los valores representados” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018: 48).

#### **Tablas bidimensionales**

A su vez, se crearán tablas dimensionales, que hacen referencia a “un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías” (Hernández, Fernández y Baptista: 2014: 318).

### **Prueba Chi cuadrado**

Finalmente, se elaborará la prueba chi cuadrado, debido a que “es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 318).

#### **4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio**

Para recolectar los datos de la presente investigación, se verificará la relación entre el proceso de implementación de un manual de procedimientos y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa financiera. La información será recopilada utilizando como instrumento la encuesta, de manera virtual, previa coordinación y autorización por parte del Gerente General para poder recabar la información durante los días de la semana hasta alcanzar la muestra total.

## CAPITULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Datos cuantitativos

Proceso de implementación de un manual de procedimientos

**Tabla 3 Dimensión: Diseño del proyecto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	14	31,1	31,1
	De acuerdo	23	51,1	82,2
	Indeciso	6	13,3	95,6
	En desacuerdo	2	4,4	100,0
	Total	45	100,0	

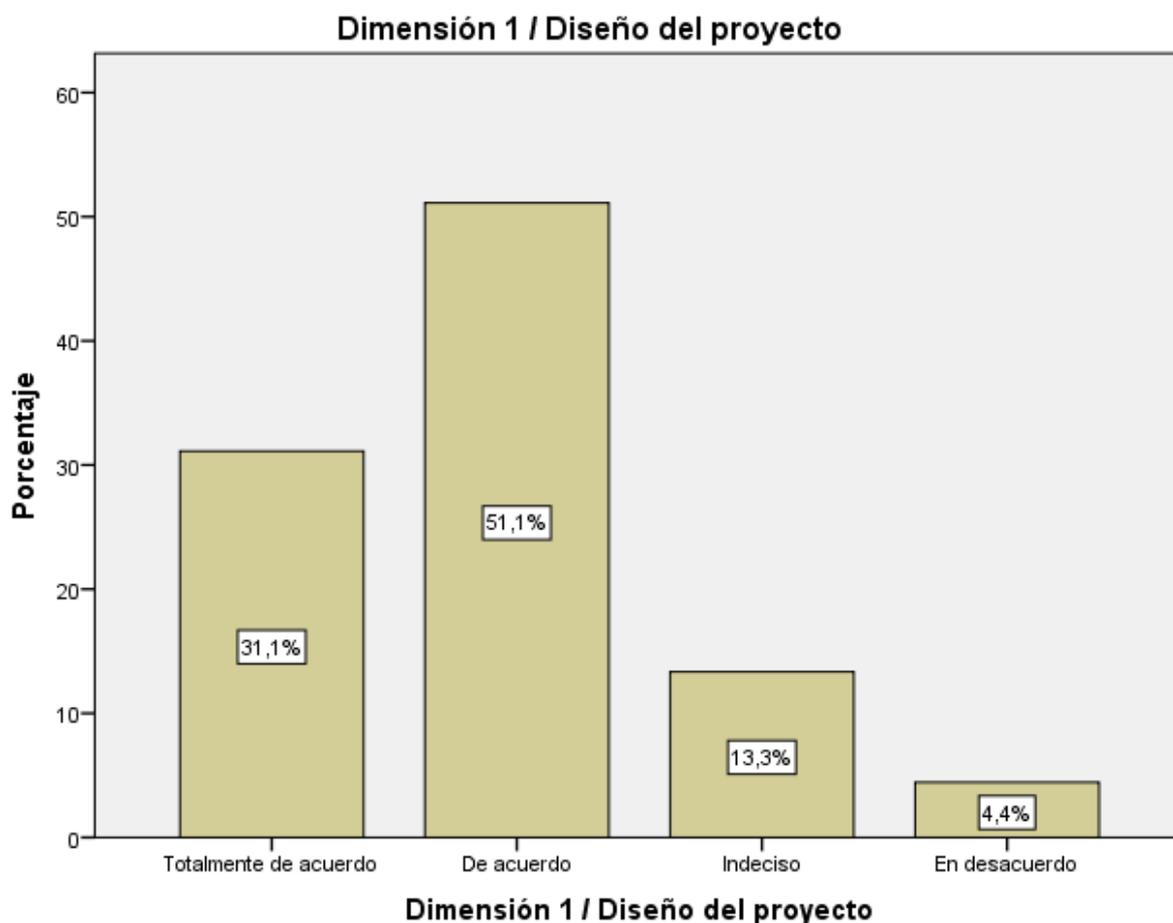
Fuente: Datos de la propia investigación

#### **Descripción:**

Sobre la dimensión Diseño del proyecto observamos que el 31.1% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 51.10% está de acuerdo; es decir que para el 82.2% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 13.3% nos dice que se encuentran indecisos y para el 4.4% está en desacuerdo.

#### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados, los colaboradores se encuentran conformes con los pasos preliminares para la implementación de un manual de proyectos, desde la designación de un coordinador y equipo de trabajo, hasta la presentación de una propuesta técnica y un programa de trabajo.



**Gráfico 1: Dimensión 1 / Diseño del proyecto**

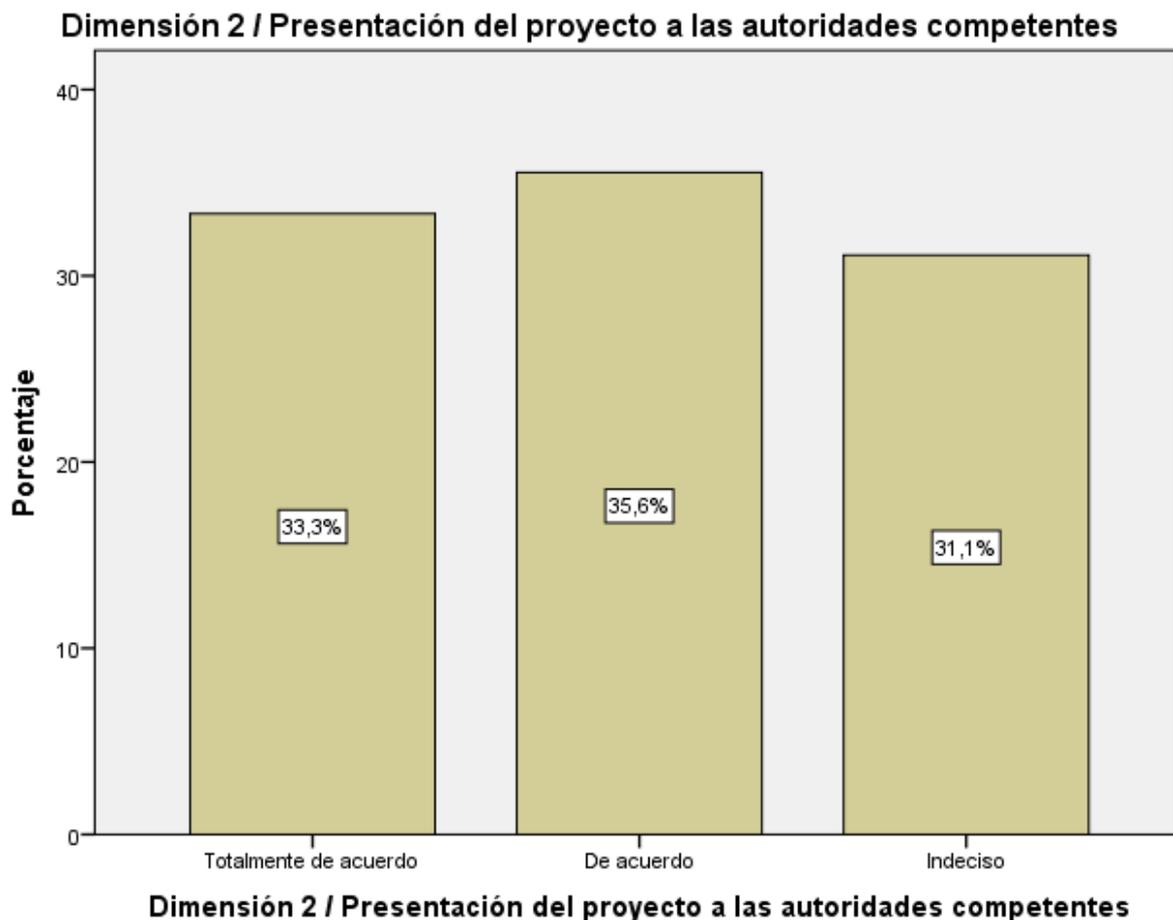
Fuente: Datos de la propia investigación

**Presentación del proyecto a las autoridades competentes**

**Tabla 4 Dimensión 2: Presentación del proyecto a las autoridades competentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	15	33,3	33,3
	De acuerdo	16	35,6	68,9
	Indeciso	14	31,1	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación



**Gráfico 2 Dimensión 2: Presentación del proyecto a las autoridades competentes**

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Sobre la dimensión “Presentación del proyecto a las autoridades competentes” observamos que el 33.3% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 35.6% está de acuerdo; es decir que para el 68.9% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 31.1% nos dice que se encuentran indecisos.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman estar a favor de presentar la propuesta de implementación de un manual de proyecto ante las áreas que intervienen directamente en su aplicación, como en las áreas afectadas por la implantación del mismo, así como también, al área responsable de los recursos económicos.

## Captación de la información

**Tabla 5 Dimensión 3: Captación de la información**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	33	73,3	73,3
	De acuerdo	10	22,2	95,6
	En desacuerdo	2	4,4	100,0
	Total	45	100,0	

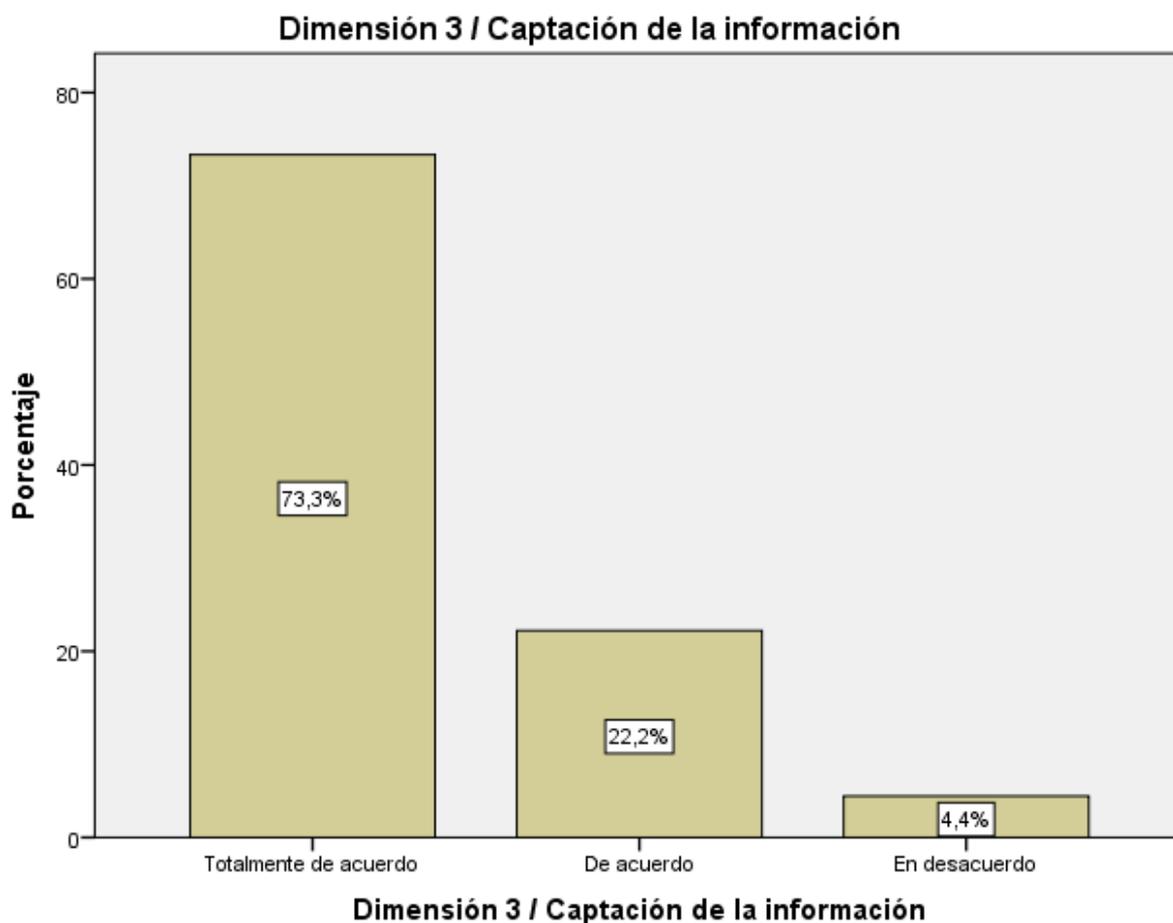
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Sobre la dimensión “Captación de la información” observamos que el 73.3% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 22.2% está de acuerdo; es decir que para el 95.6% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 4.4% nos dice que se encuentran en desacuerdo.

### Interpretación:

Los colaboradores se encuentran a favor acerca de ser informados y capacitados acerca de la metodología que se utilizará y sobre el calendario de actividades para lograr el objetivo de implementar un manual de procedimientos. Tienen conocimiento que los agentes a cargo de la investigación realizarán una lista de personal para conocer quiénes serán evaluados.



**Gráfico 3 Dimensión 3: Captación de la información**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Integración de la información**

**Tabla 6 Dimensión 4: Integración de la información**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	8	17,8	17,8
	De acuerdo	20	44,4	62,2
	Indeciso	14	31,1	93,3
	En desacuerdo	3	6,7	100,0
	Total	45	100,0	

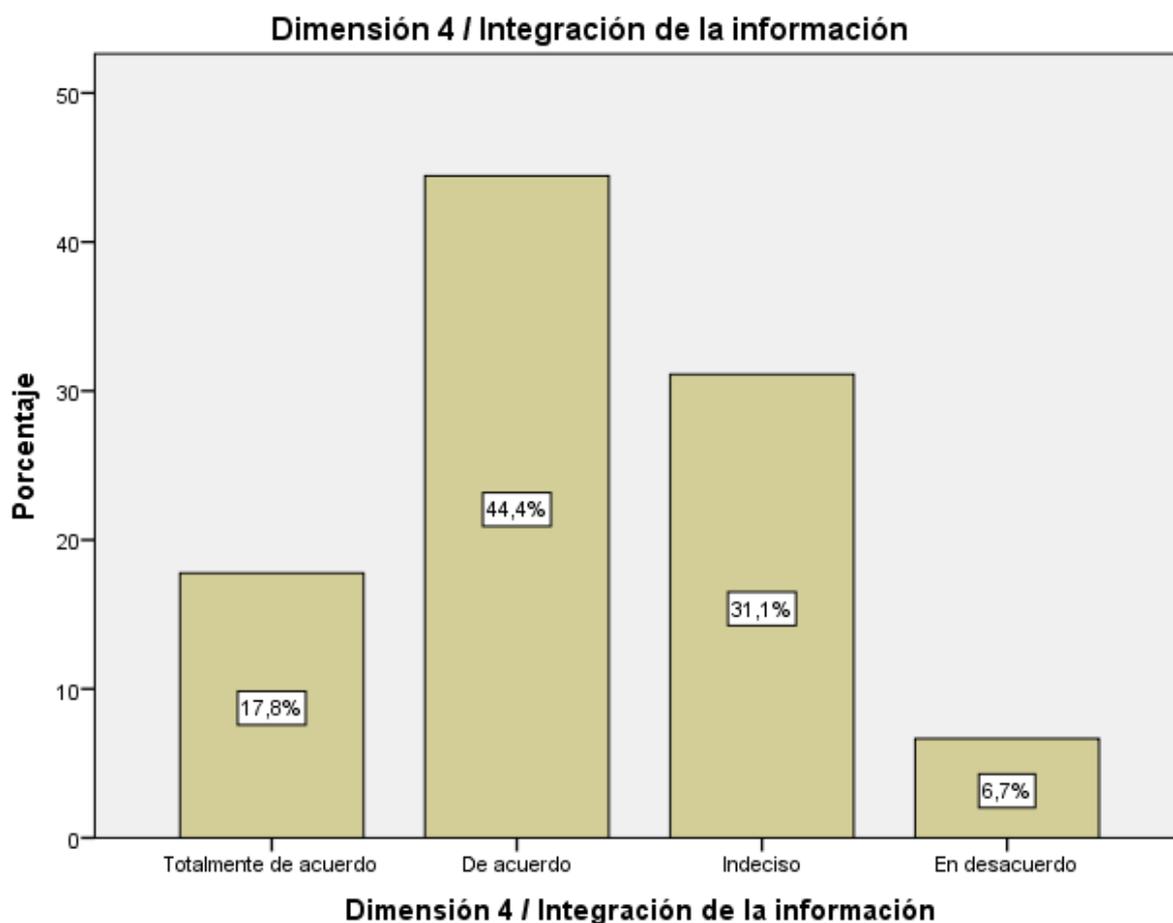
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Sobre la dimensión “Integración de la información” observamos que el 17.8% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 44.4% está de acuerdo; es decir que para el 62.2% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 31.1% se encuentra indeciso y el 6.7% nos dice que se encuentran en desacuerdo.

**Interpretación:**

los colaboradores se encuentran a favor de que se ordene los datos recabados para poder analizarlos. De acuerdo al resultado, la empresa no aplica controles para medir el tiempo de cada proceso, los cuales están generando tiempos de espera.



**Gráfico 4 Dimensión 4: Integración de la información**

Fuente: Datos de la propia investigación

## Análisis de la información

**Tabla 7 Dimensión 5: Análisis de la información**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	15	33,3	33,3
	De acuerdo	15	33,3	66,7
	Indeciso	11	24,4	91,1
	En desacuerdo	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	

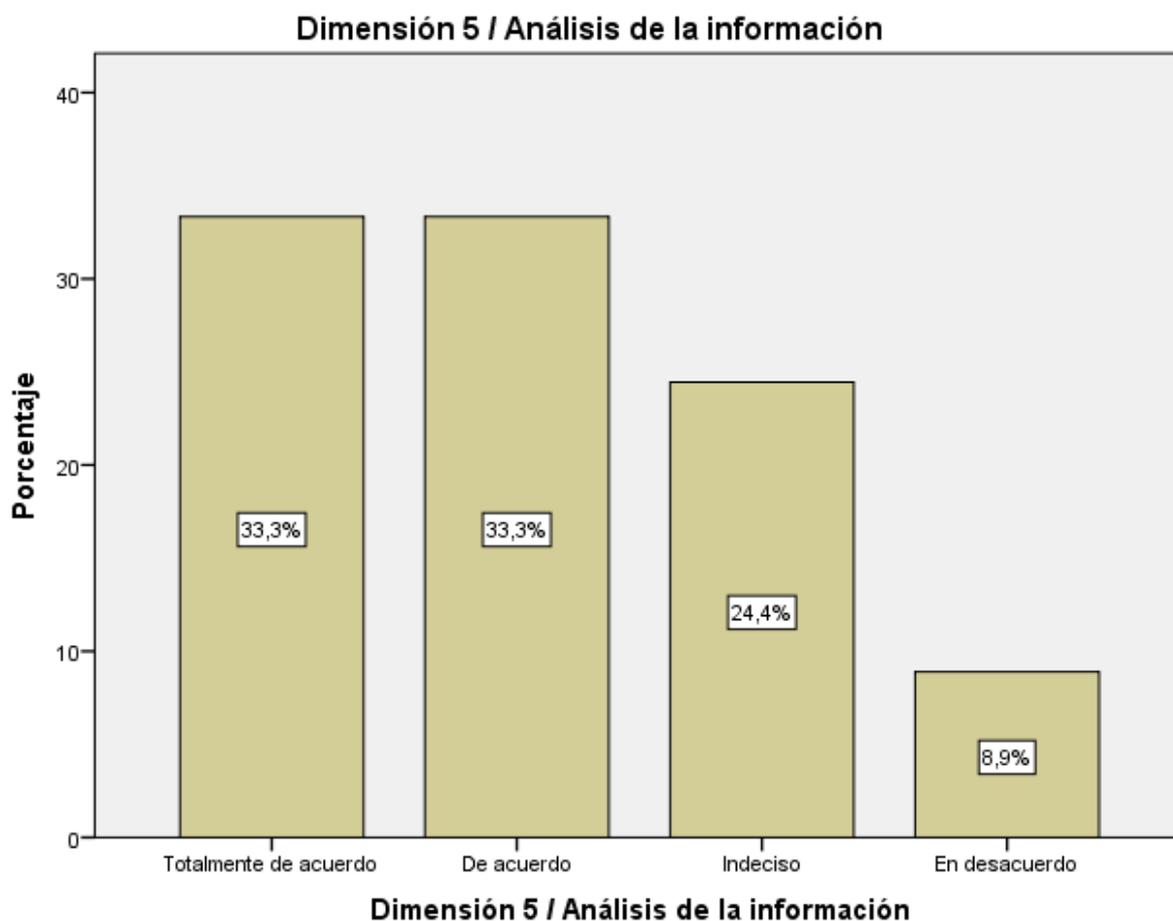
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Sobre la dimensión “Análisis de la información” observamos que el 33.3% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 33.3% está de acuerdo; es decir que para el 66.6% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 24.4% se encuentra indeciso y el 8.9% nos dice que se encuentran en desacuerdo.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, se puede observar que hay una aprobación por parte de los colaboradores a que se realice un estudio minucioso de los elementos de información con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento.



**Gráfico 5 Dimensión 5: Análisis de la información**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Preparación del proyecto de manual

**Tabla 8 Dimensión 6: Preparación del proyecto de manual**

		Frecue	Porcentaje	Porcentaje
		ncia	Porcentaje	acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	13,3	13,3
	De acuerdo	20	44,4	57,8
	Indeciso	17	37,8	95,6
	En desacuerdo	2	4,4	100,0
	Total	45	100,0	

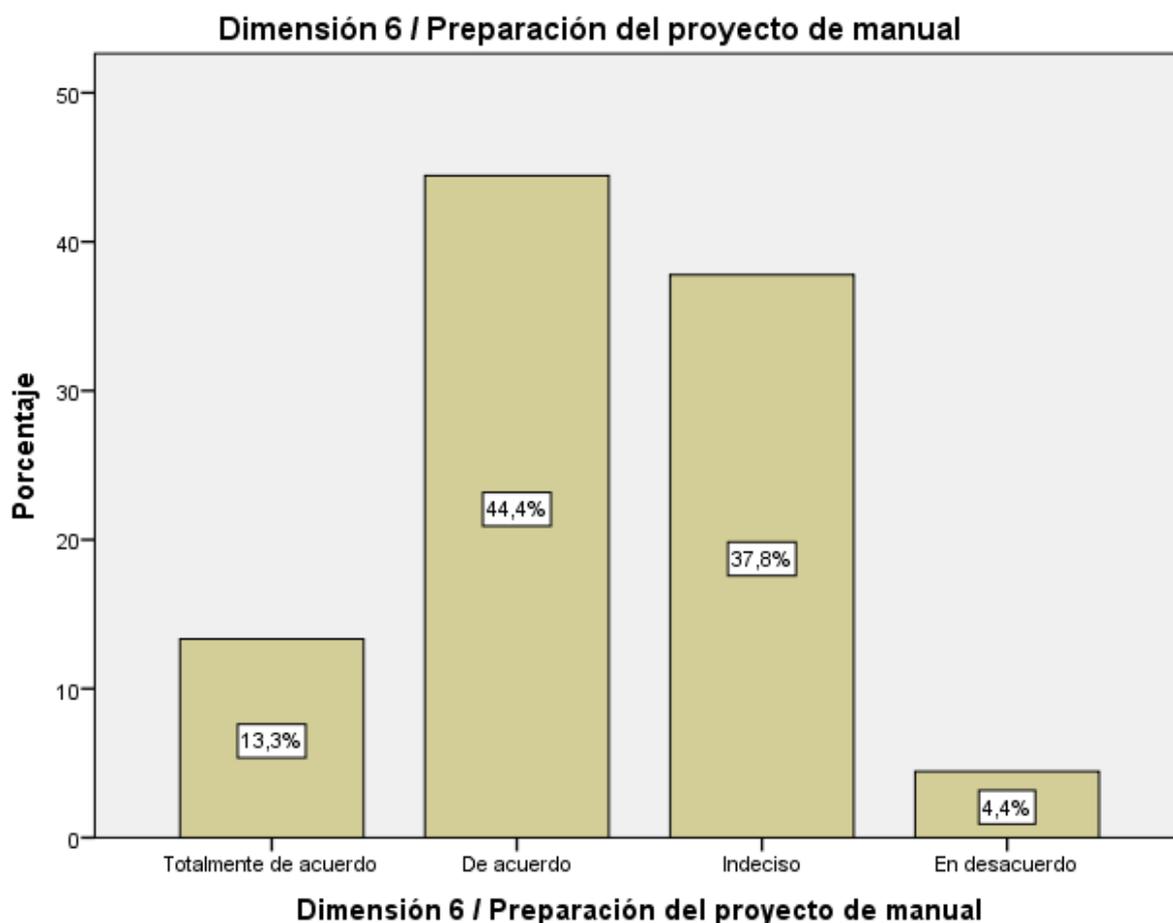
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Sobre la dimensión “Preparación del proyecto de manual” observamos que el 13.3% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 44.4% está de acuerdo; es decir que para el 57.4% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 37.8% se encuentra indeciso y el 4.4% nos dice que se encuentran en desacuerdo.

### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, se puede decir que parte de los colaboradores señalan que no existe un formato donde se señalen los procesos del área, más aún, que no existe un manual de procedimientos específico para su área, por lo que los procedimientos no se están describiendo adecuadamente. Por otro lado, los colaboradores están de acuerdo con que en este paso se convoque a todos los miembros del equipo técnico para revisar el contenido y presentación del manual de procedimientos.



**Gráfico 6 Dimensión 6: Preparación del proyecto de manual**

**Fuente: Datos de la propia investigación**

**Formulación de recomendaciones**

**Tabla 9 Dimensión 7: Formulación de recomendaciones**

<b>Dimensión 7 / Formulación de recomendaciones</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	18	40,0	40,0
	De acuerdo	23	51,1	91,1
	Indeciso	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

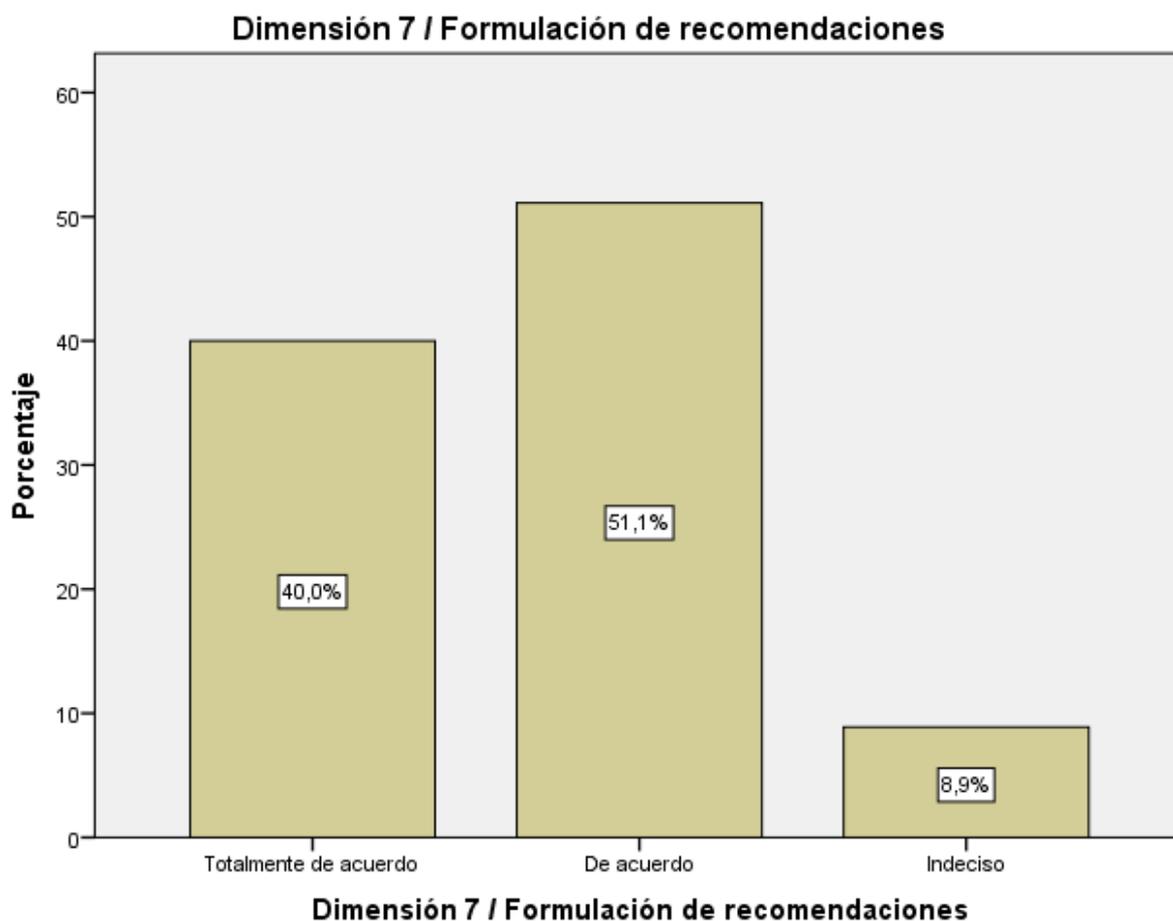
**Descripción:**

Sobre la dimensión “Formulación de recomendaciones” observamos que el 40.0% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 51.1% está de acuerdo; es decir que para el 91.10% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión.

Por otro lado, el 8.9% se encuentran indeciso.

**Interpretación:**

En su mayoría, los colaboradores están conformes en relación a que las conclusiones que se obtengan con el desarrollo del manual de procedimientos se deberán convertir en recomendaciones para su posterior actualización y se debe realizar un informe.



**Gráfico 7 Dimensión 7: Formulación de recomendaciones**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Presentación del manual para su aprobación**

**Tabla 10 Dimensión 8: Presentación del manual para su aprobación**

<b>Dimensión 8 / Presentación del manual para su aprobación</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	19	42,2	42,2
	De acuerdo	24	53,3	95,6
	Indeciso	2	4,4	100,0
Total		45	100,0	

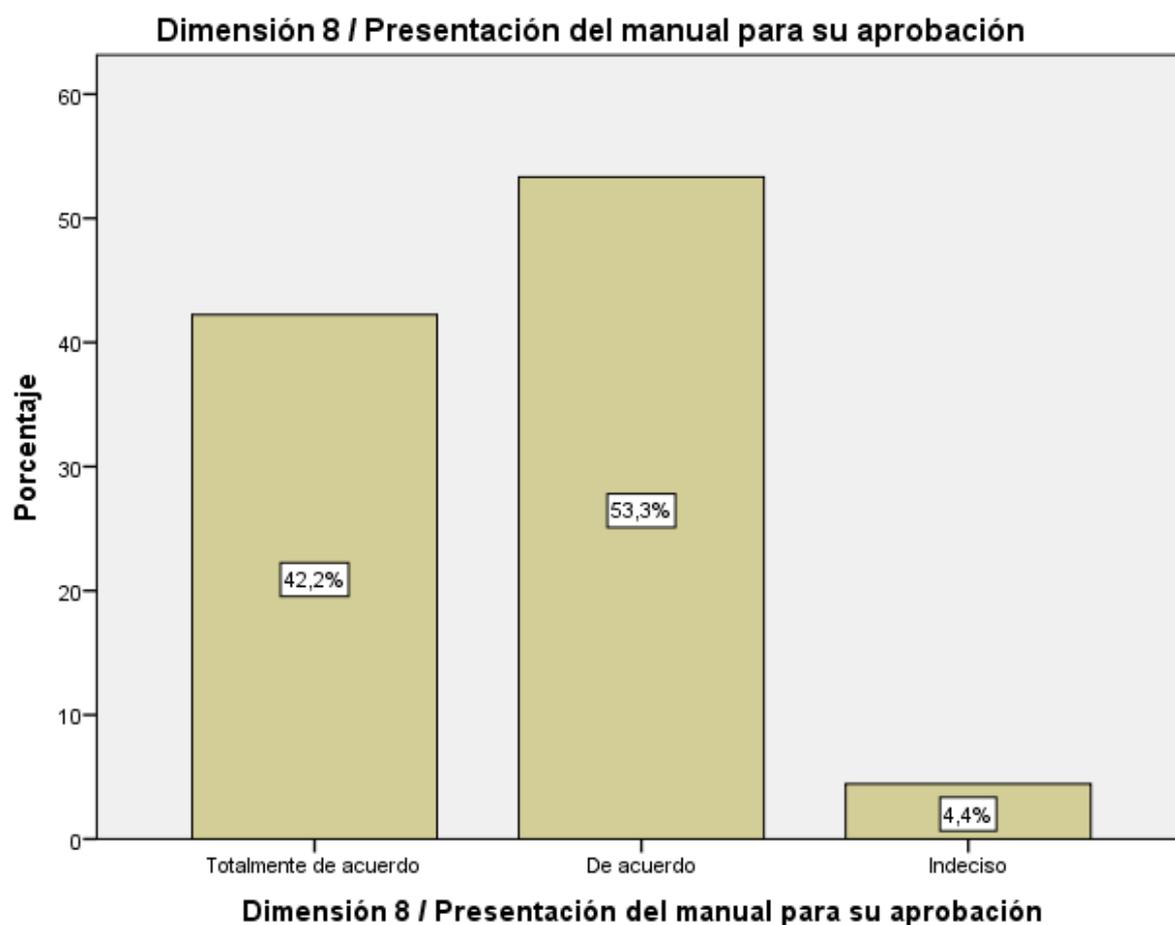
Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Sobre la dimensión “Formulación de recomendaciones” observamos que el 42.2% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 53.3% está de acuerdo; es decir que para el 95,6% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 4.4% se encuentran indeciso.

### **Interpretación:**

Los colaboradores señalan estar conformes con respecto a que un manual de procedimientos debe ser sometido a un proceso de aprobaciones con las instancias o personas correspondientes para su posterior aprobación.



**Gráfico 8 Dimensión 8: Presentación del manual para su aprobación**

Fuente: Datos de la propia investigación

## Reproducción del manual

**Tabla 11 Dimensión 9: Reproducción del manual**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	13	28,9	28,9
	De acuerdo	25	55,6	84,4
	Indeciso	6	13,3	97,8
	En desacuerdo	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

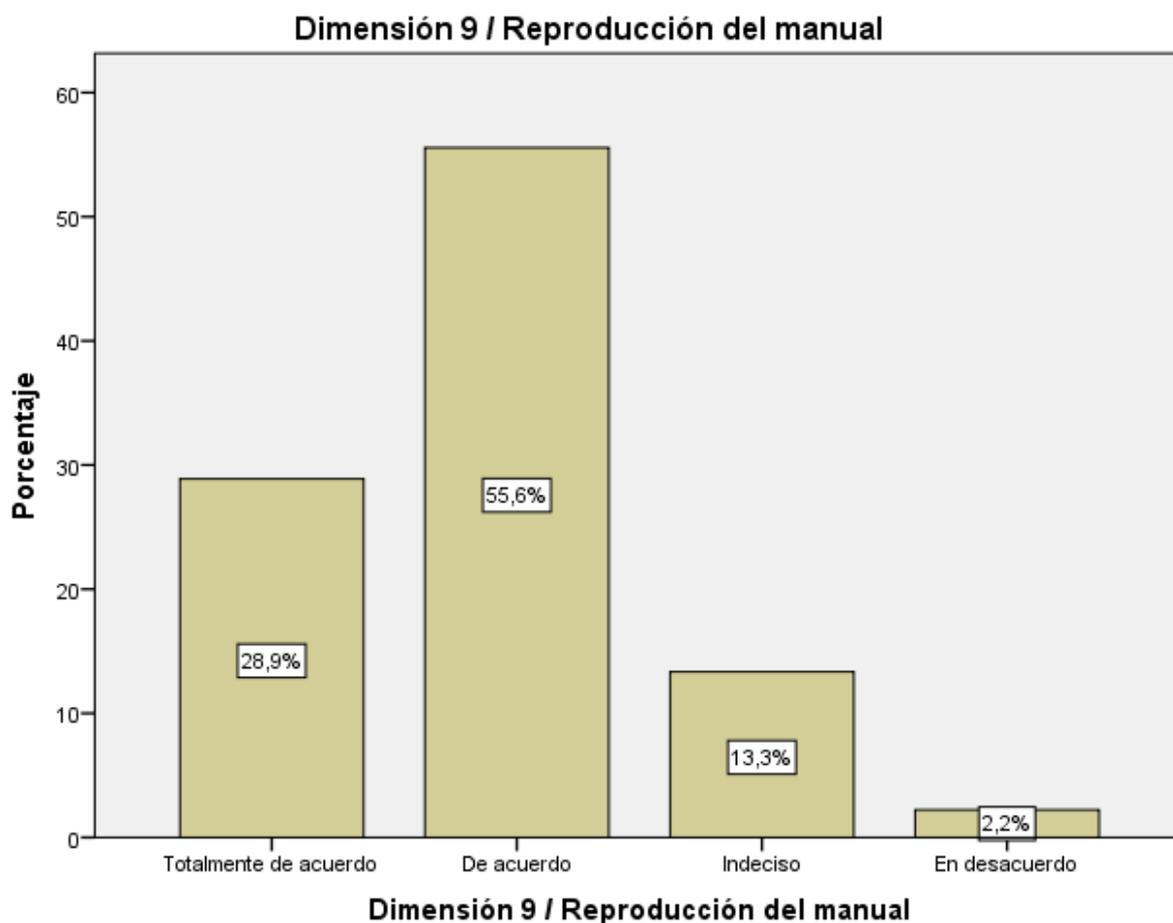
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Sobre la dimensión “Formulación de recomendaciones” observamos que el 28.9% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 55.6% está de acuerdo; es decir que para el 95,6% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 13.3% se encuentran indeciso y el 2.2% están en desacuerdo.

### Interpretación:

Los colaboradores señalan estar conformes respecto a que se debe coordinar con el área encargada de manejar los recursos económicos para la reproducción del manual de procedimientos para que este sea distribuido e implantado.



**Gráfico 9 Dimensión 9: Reproducción del manual**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Implantación del manual

**Tabla 12 Dimensión 10: Implantación del manual**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	15	33,3	33,3
	De acuerdo	17	37,8	71,1
	Indeciso	12	26,7	97,8
	En desacuerdo	1	2,2	100,0
Total		45	100,0	

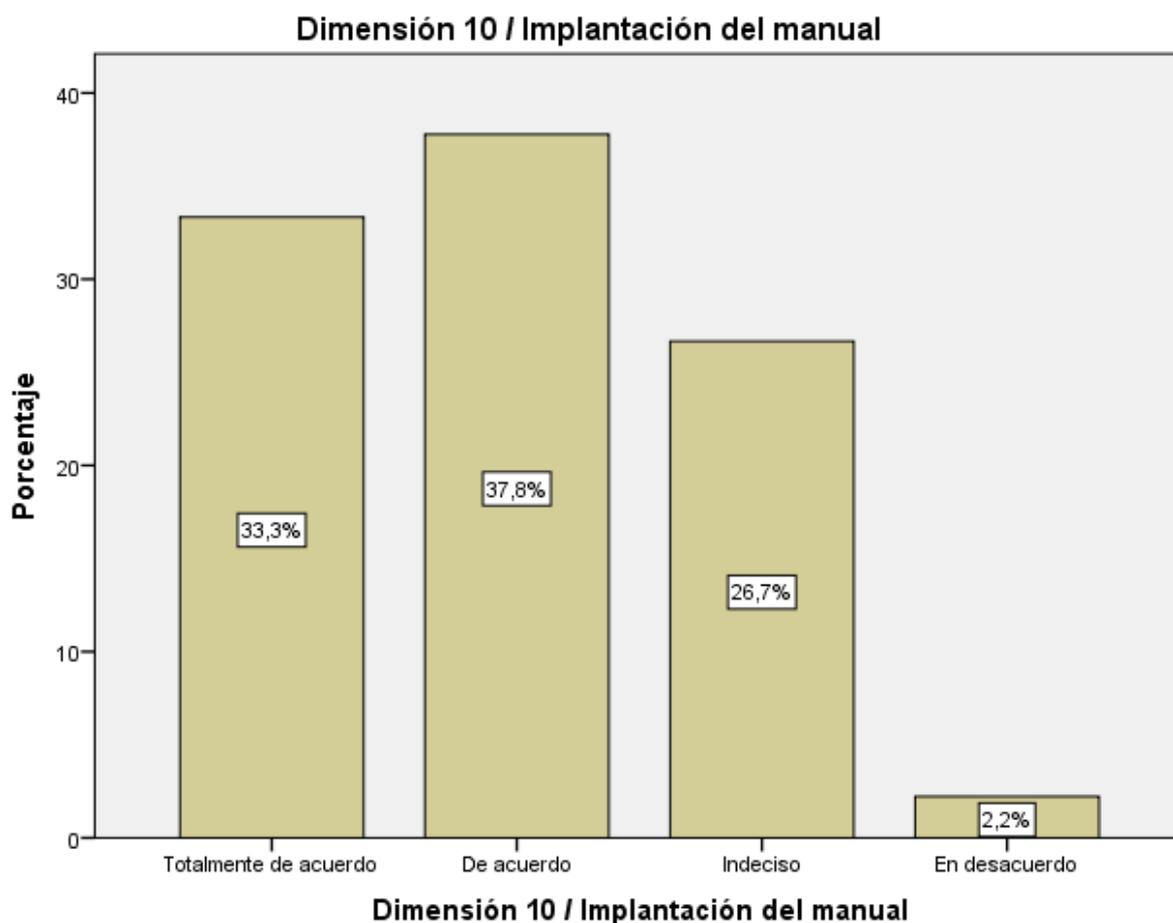
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Sobre la dimensión “Implantación del manual” observamos que el 33.3% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 37.8% está de acuerdo; es decir que para el 71.1% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 26.7% se encuentran indeciso y el 2.2% están en desacuerdo.

**Interpretación:**

Los colaboradores señalan estar conformes respecto a que se debe seleccionar un método de implantación de mejoras y recomendaciones del manual de procedimientos, el cuál debe ser difundido mediante foros y seminarios.



**Gráfico 10 Dimensión 10: Implantación del manual**

Fuente: Datos de la propia investigación

## Revisión y Actualización

**Tabla 13 Dimensión 11: Revisión y actualización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	17	37,8	37,8
	De acuerdo	18	40,0	77,8
	Indeciso	6	13,3	91,1
	En desacuerdo	4	8,9	100,0
Total		45	100,0	

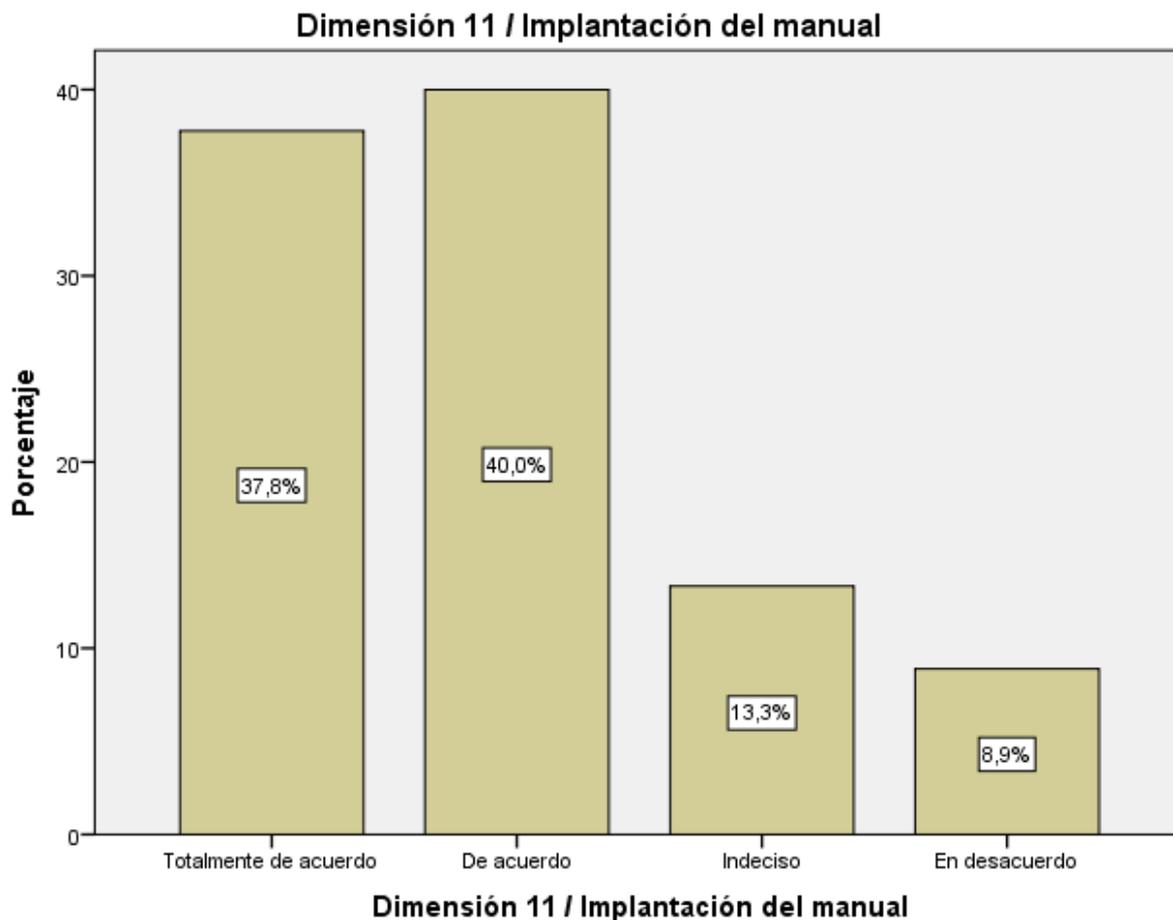
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Sobre la dimensión “Revisión y Actualización” observamos que el 37.8% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 40.0% está de acuerdo; es decir que para el 77.8% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 13.3% se encuentran indeciso y el 8.9% están en desacuerdo.

### Interpretación:

Los colaboradores señalan estar conformes respecto a que se debe evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implementación del manual, asimismo, señalan conformidad con respecto al establecimiento de un calendario para la actualización del mismo, designando a un responsable para su atención.



**Gráfico 11 Dimensión 11: Revisión y actualización**

Fuente: Datos de la propia investigación

**Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos**

**Tabla 14 Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	11	24,4	24,4
	De acuerdo	24	53,3	77,8
	Indeciso	10	22,2	100,0
Total		45	100,0	

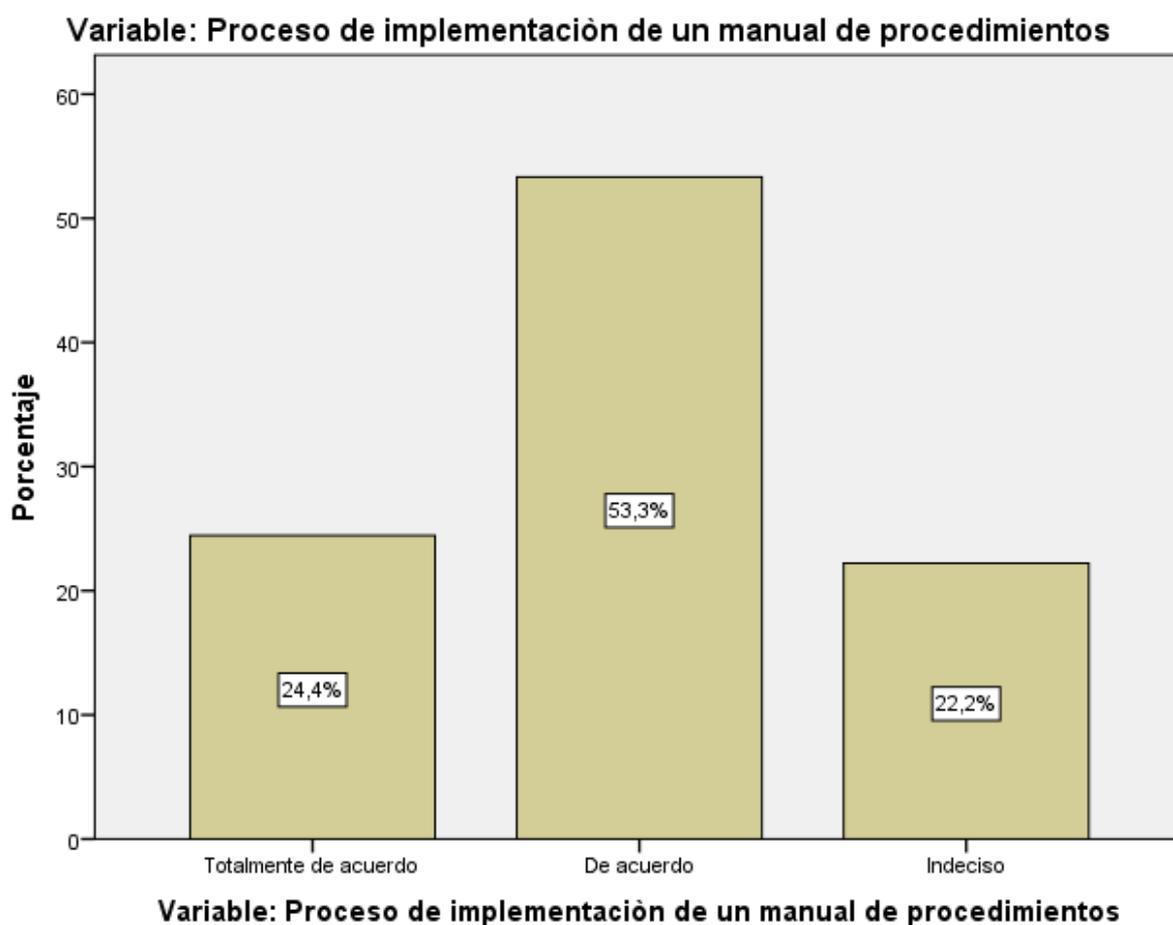
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la variable Proceso de implementación de un manual de procedimientos observamos que el 24.4% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, para el 53.3% está de acuerdo; mientras que para el 22.2% están indecisos con el manejo de esta dimensión.

### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, los trabajadores valoran altamente el proceso de implementación de un manual de procedimientos, desde la fase de diseño del proyecto hasta la fase de implantación del manual.



**Gráfico 12 Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos**

Fuente: Datos de la propia investigación

## Desenvolvimiento

**Tabla 15 Dimensión 12: Desenvolvimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	22	48,9	48,9
	De acuerdo	18	40,0	88,9
	Indeciso	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	

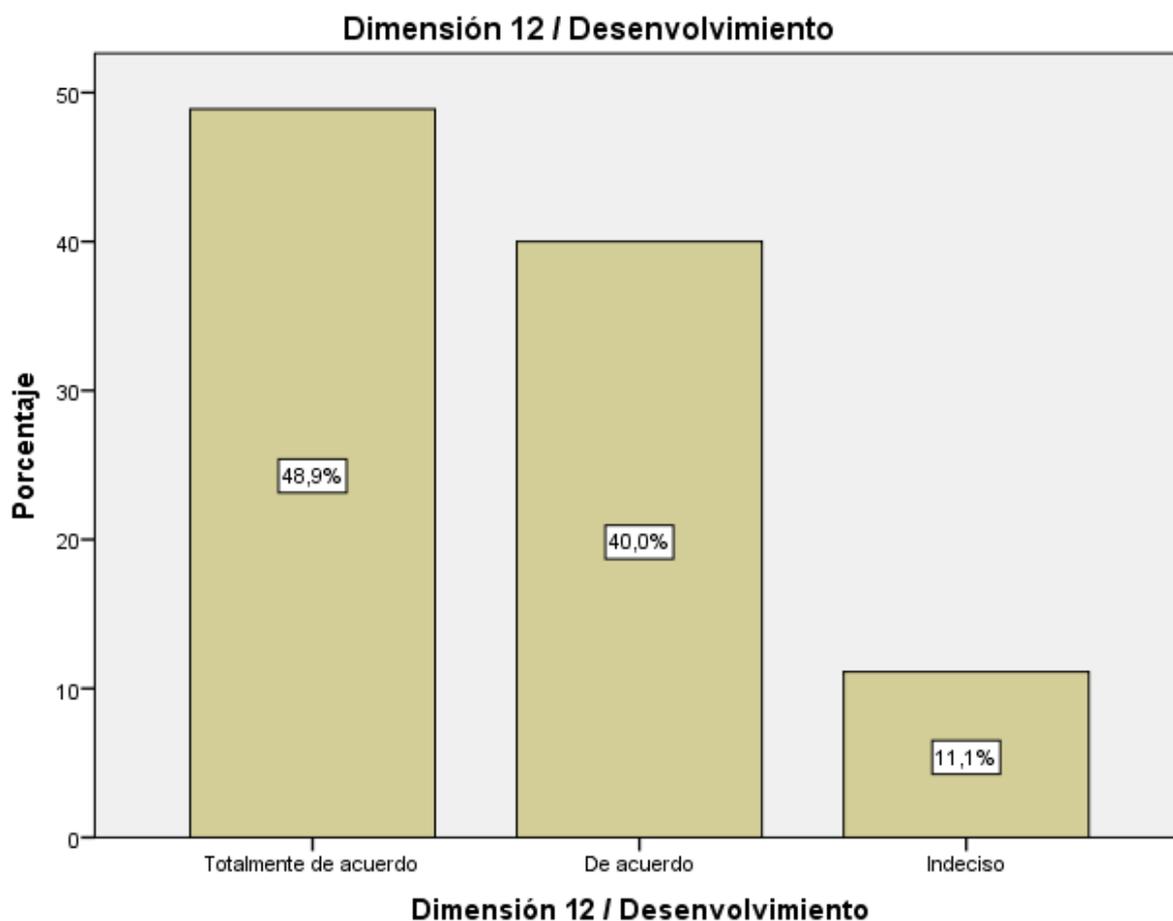
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Sobre la dimensión “Desenvolvimiento” observamos que el 48.9% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 40.0% está de acuerdo; es decir que para el 88.9% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 11.1% se encuentran indecisos.

### Interpretación:

Los colaboradores señalan conformidad respecto al manejo de esta dimensión en la empresa, donde se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, además, se encuentran contentos con sus resultados en la organización. Por otro lado, se comprueba que existe motivación para el desarrollo de las actividades diarias y se muestran atentos al cambio.



**Gráfico 13 Dimensión 12: Desarrollo**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Capacidad laboral

**Tabla 16 Dimensión 13: Capacidad laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	23	51,1	51,1
	De acuerdo	17	37,8	88,9
	Indeciso	5	11,1	100,0
Total		45	100,0	

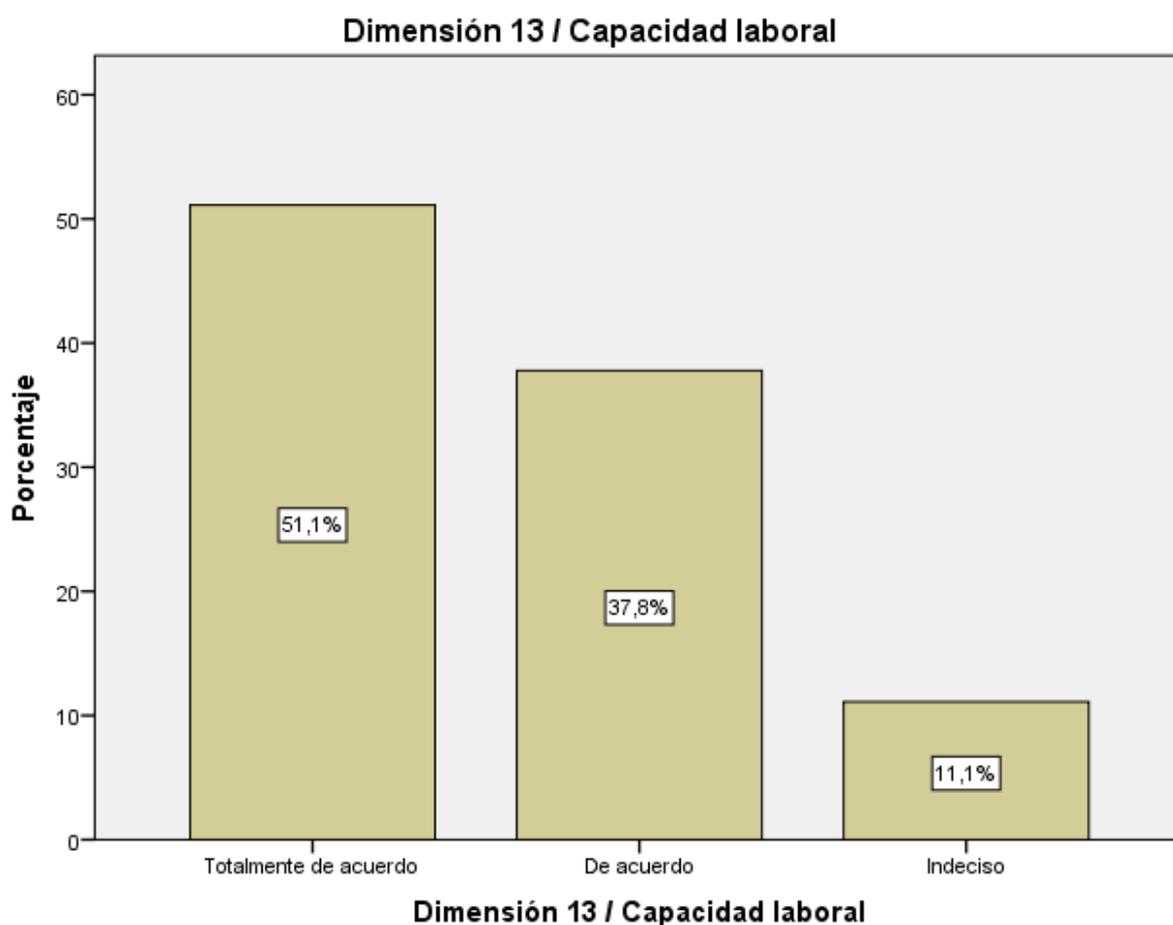
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Sobre la dimensión “Capacidad laboral” observamos que el 51.1% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 37.8% está de acuerdo; es decir que para el 88.9% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 11.1% se encuentran indecisos.

### **Interpretación:**

Los colaboradores señalan conformidad respecto al manejo de esta dimensión en la empresa. Señalan que cumplir con las tareas diarias permite el desarrollo personal, además, que la evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas. Por otro lado, indican que se realiza el trabajo dentro del tiempo establecido y que pueden trabajar de forma independiente, así también, realizan su trabajo de forma metódica, ordenada y de forma puntual.



**Gráfico 14 Dimensión 13: Capacidad laboral**

Fuente: Datos de la propia investigación

## **Eficacia**

**Tabla 17 Dimensión 14: Eficacia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	16	35,6	35,6
	De acuerdo	14	31,1	66,7
	Indeciso	15	33,3	100,0
	Total	45	100,0	

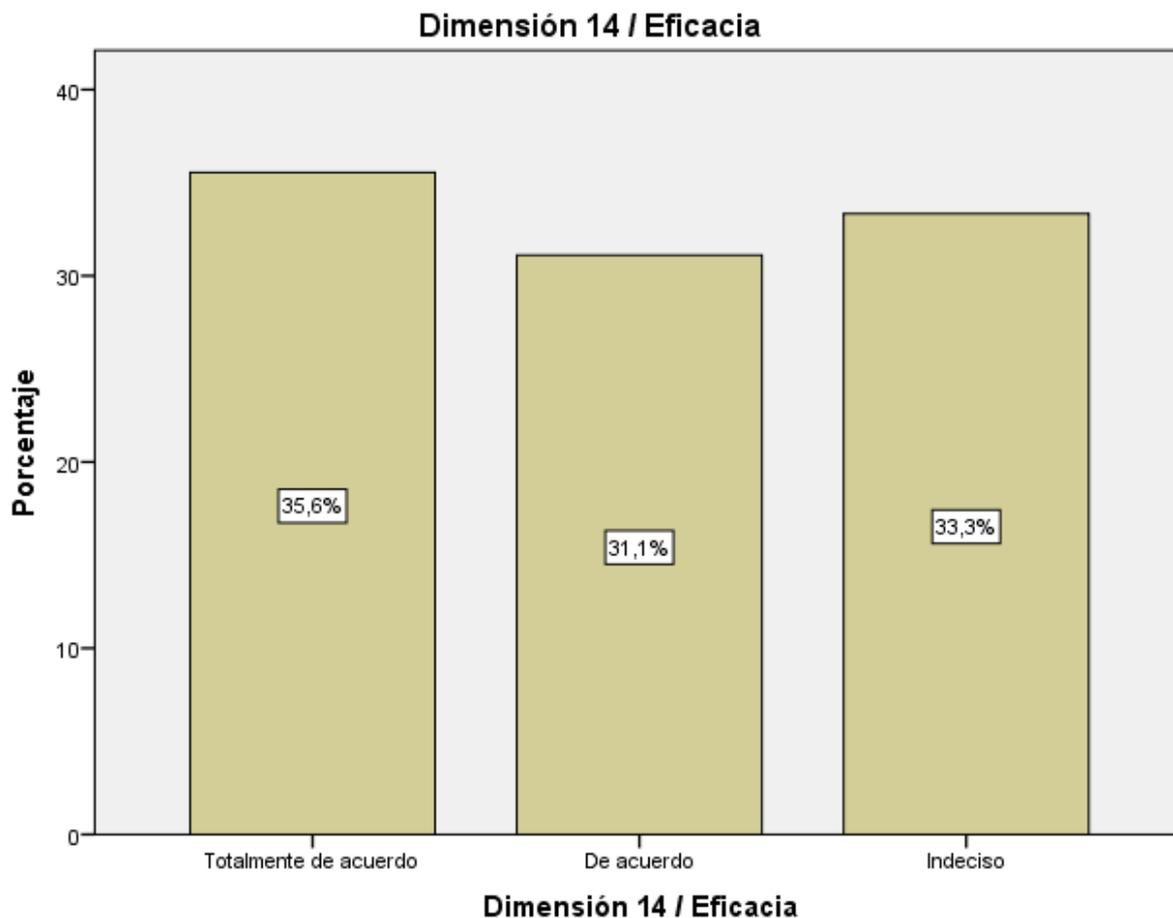
Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Sobre la dimensión “Eficacia” observamos que el 35.6% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, y el 31.1% está de acuerdo; es decir que para el 67.7% de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 33.3% se encuentran indecisos.

### **Interpretación:**

Los colaboradores señalan conformidad respecto al manejo de esta dimensión en la empresa. Señalan que la empresa ofrece retroalimentación de manera precisa y oportuna, además, que reciben preparación para realizar su trabajo.



**Gráfico 15 Dimensión 14: Eficacia**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Perfil del trabajador

**Tabla 18 Dimensión 15: Perfil del trabajador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	13	28,9	28,9
	Indeciso	10	22,2	51,1
	En desacuerdo	18	40,0	91,1
	Totalmente en desacuerdo	4	8,9	100,0
Total		45	100,0	

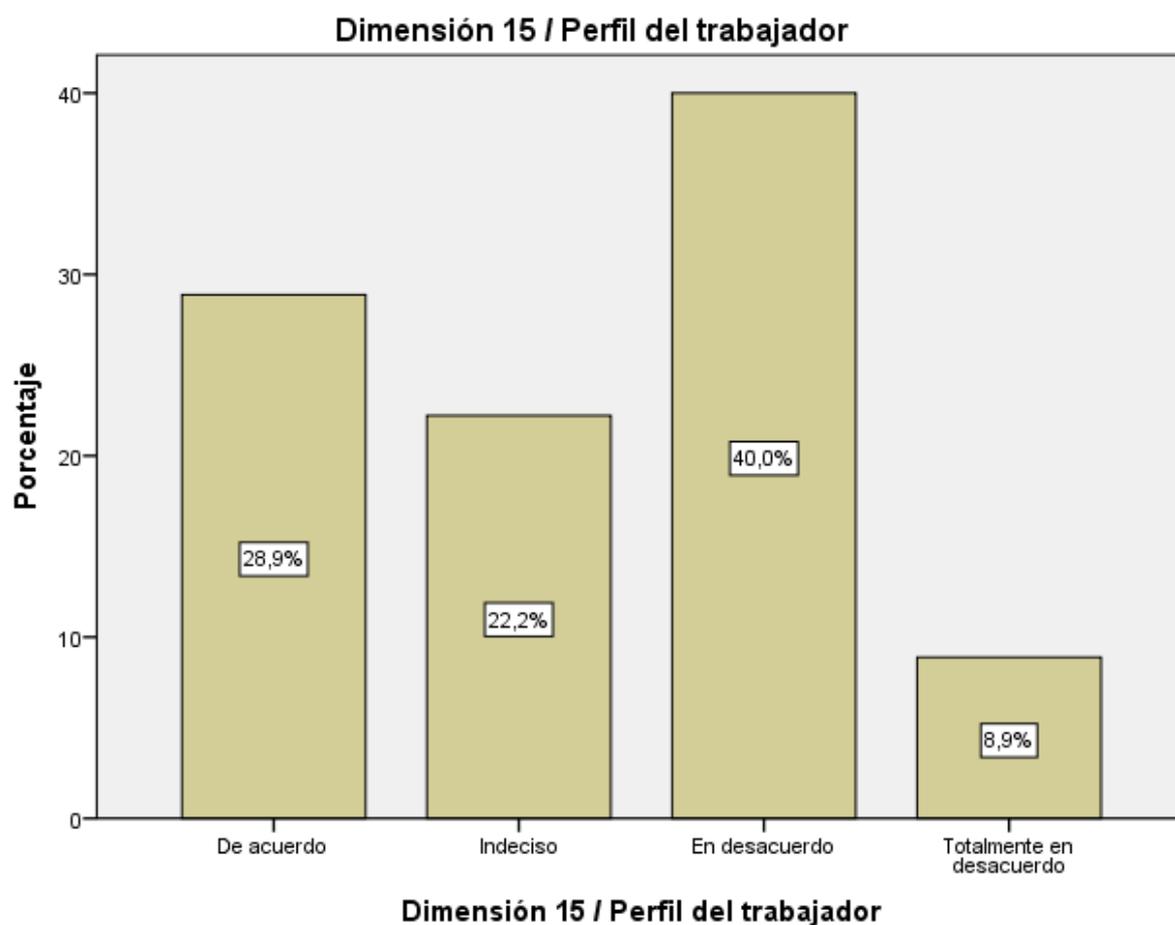
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Sobre la dimensión “Perfil del trabajador” observamos que el 28.9% de los encuestados afirma que está de acuerdo, y el 22.2% está indeciso; es decir que para el 28.9 % de los participantes afirman que es apropiada el manejo de esta dimensión. Por otro lado, el 40% se encuentran en desacuerdo y el 8.9%, indica que está totalmente en desacuerdo.

### **Interpretación:**

Los colaboradores señalan conformidad respecto al manejo de esta dimensión en la empresa. Señalan que asumen con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones.



**Gráfico 16 Dimensión 15: Perfil del trabajador**

Fuente: Datos de la propia investigación

## Variable: Desempeño Laboral

**Tabla 19 Variable: Desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	23	51,1	51,1
	De acuerdo	20	44,4	95,6
	Indeciso	2	4,4	100,0
Total		45	100,0	

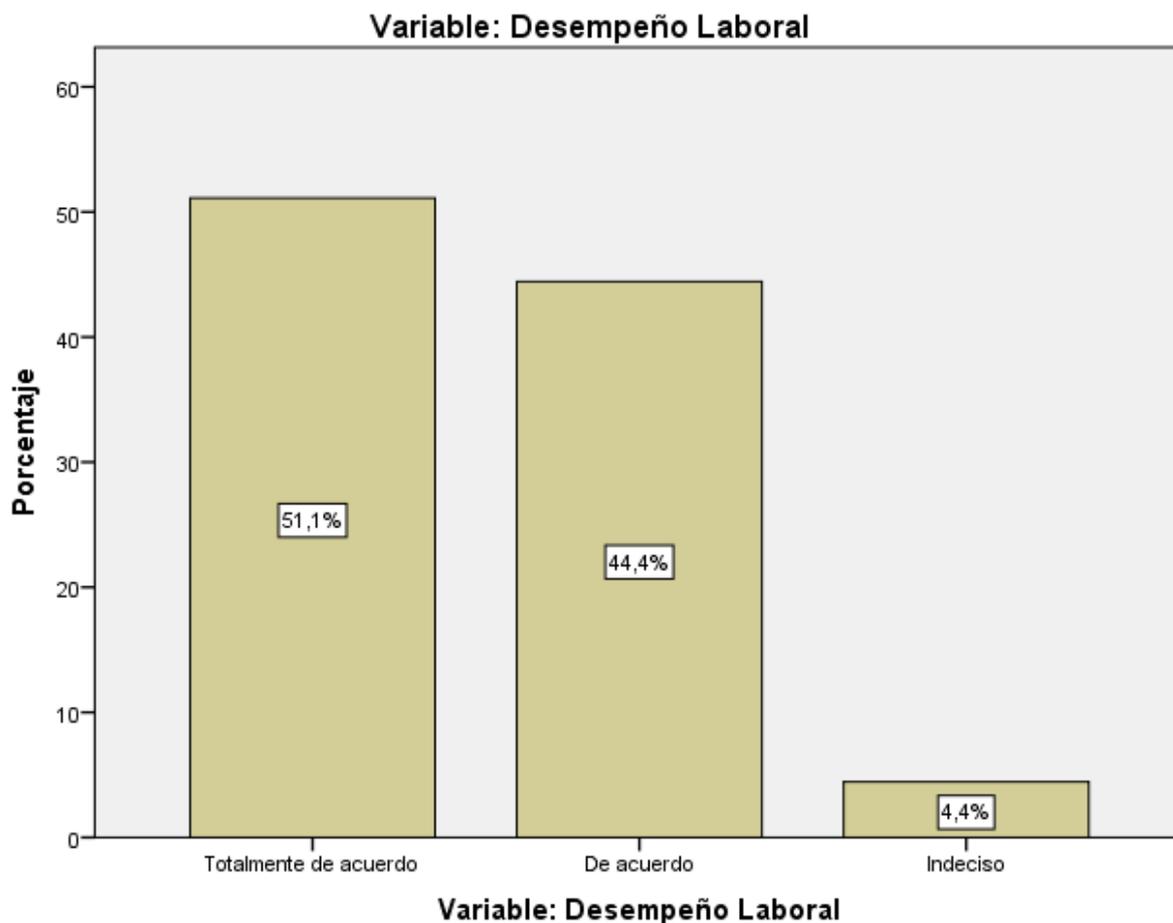
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto a la variable desempeño laboral observamos que el 51.1% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo, para el 44.4% está de acuerdo; mientras que para el 4.4% están indecisos con el manejo de esta dimensión.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los trabajadores valoran altamente la gestión de desempeño laboral tomando en cuenta el desenvolvimiento, la capacidad laboral, eficacia, y perfil del trabajador



**Gráfico 17 Variable: Desempeño laboral**

Fuente: Datos de la propia investigación

## 5.2 Análisis de resultados

Prueba de hipótesis principal

**Hipótesis alterna:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones en el año 2020.

**Hipótesis nula:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos no mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones en el año 2020.

**Tabla 20 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos****\* Desempeño laboral**

		Tabla cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos * Desempeño laboral							
		Desempeño Laboral							
		Totalmente de							
		acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Proceso de implementación de un manual de procedimientos	Totalmente de acuerdo	10	22,2%	1	2,2%	0	0,0%	11	24,4%
	De acuerdo	13	28,9%	11	24,4%	0	0,0%	24	53,3%
	Indeciso	0	0,0%	8	17,8%	2	4,4%	10	22,2%
Total		23	51,1%	20	44,4%	2	4,4%	45	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la Tabla 20 Tabla cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Desempeño Laboral observamos que para el 51.1% están totalmente de acuerdo con el manejo del desempeño laboral, de los cuales el 22.2% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos y el 28.9% está de acuerdo.

Además, para el 44.4% de los colaboradores están de acuerdo con el manejo del desempeño laboral, de los cuales el 2.2% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, el 24.4% está de acuerdo y el 17.8% se encuentra indeciso.

Por otro lado, el 4.4% están Indecisos con el manejo del desempeño laboral, de los cuales el 24.4% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, el 53.3% está de acuerdo y el 22.2% está indeciso.

**Tabla 21 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Desempeño laboral**

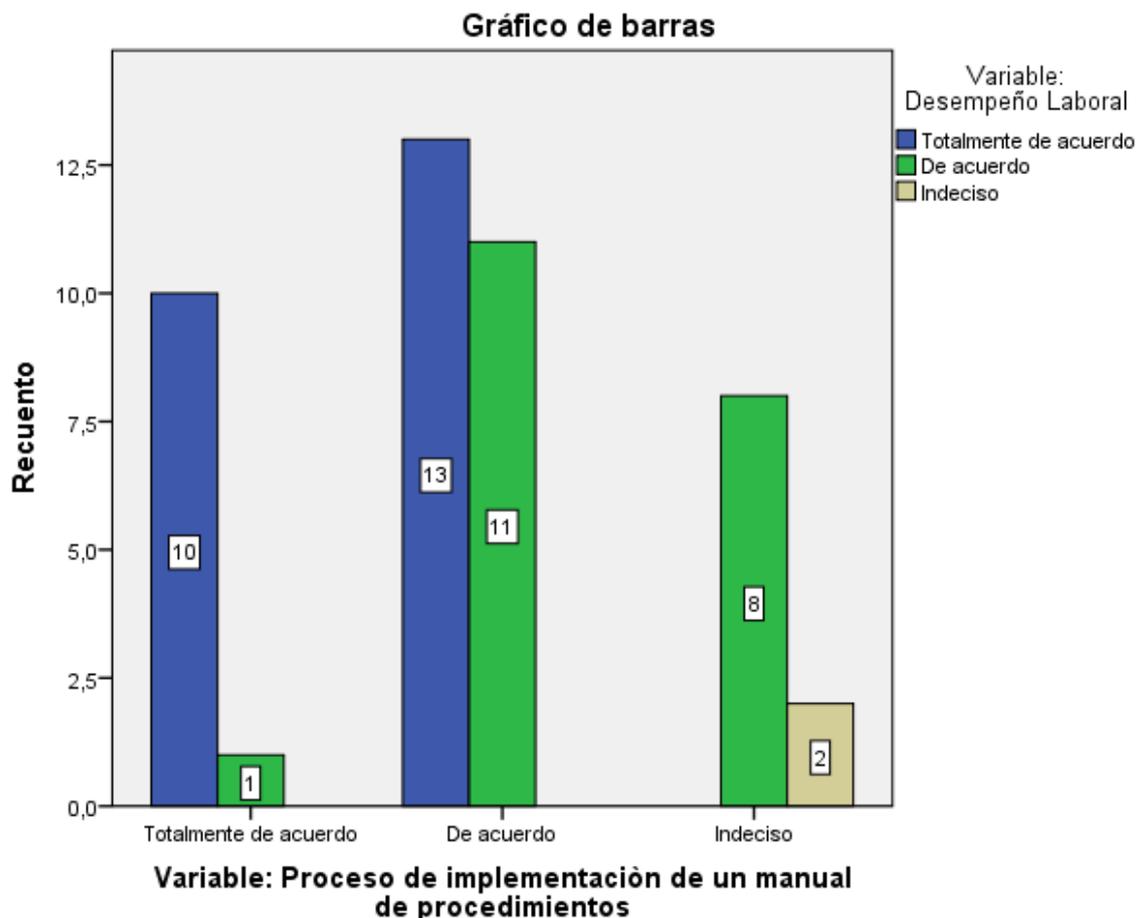
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,512 <sup>a</sup>	4	,000
N de casos válidos	45		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,44.

Fuente: Datos de la propia investigación

**Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal observamos que el valor para chi cuadrado es 21,512, con grado 4 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos aceptar la hipótesis alterna y afirmamos que los elementos del desempeño laboral se ven influenciados por el proceso de implementación de un manual de procedimientos.



**Gráfico 18 Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Desempeño laboral**

Fuente: Datos de la propia investigación

**Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Dimensión 12 / Desarrollo**

Prueba de hipótesis específica 1:

**Hipótesis alterna:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores del área de operaciones.

**Hipótesis nula:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos no mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores del área de operaciones.

**Tabla 22 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos****\* Desarrollo**

		Tabla cruzada							
		Dimensión 12 / Desarrollo							
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Total	
		f	%	F	%	F	%	f	%
Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos	Totalmente de acuerdo	10	22,2%	1	2,2%	0	0,0%	11	24,4%
	De acuerdo	12	26,7%	12	26,7%	0	0,0%	24	53,3%
	Indeciso	0	0,0%	5	11,1%	5	11,1%	10	22,2%
Total		22	48,9%	18	40,0%	5	11,1%	45	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la Tabla cruzada Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \*Variable: Desarrollo observamos que para el 48.9% están totalmente de acuerdo con el desarrollo, de los cuales el 22.2% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos y el 26.7% está de acuerdo.

Además, para el 40.0% de los colaboradores están de acuerdo con el manejo del desempeño laboral, de los cuales el 2.2% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, el 26.7% está de acuerdo y el 11.1% se encuentra indeciso.

Por otro lado, el 11.1% están Indecisos con el manejo del desarrollo, de los cuales el 11.1% están indecisos con el proceso de implementación de un manual de procedimientos.

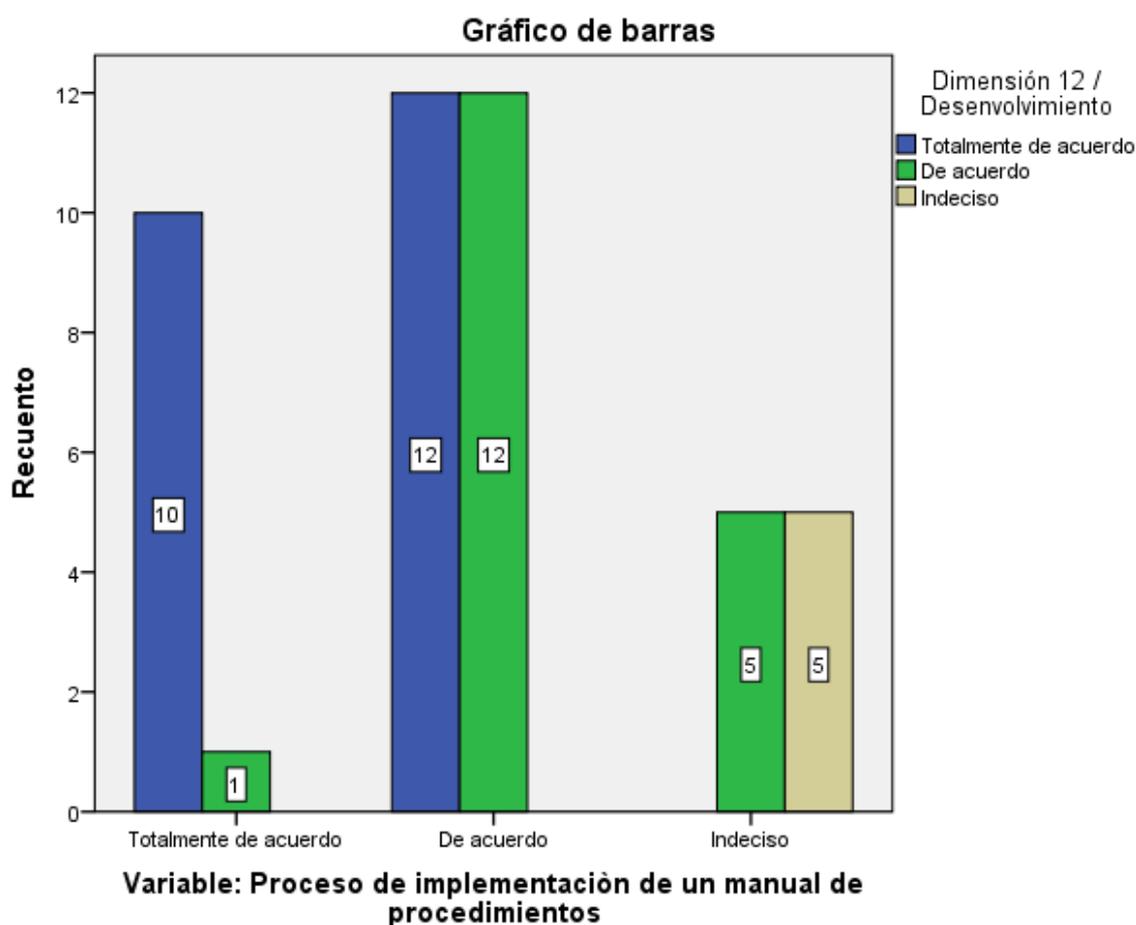
**Tabla 23 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Desarrollo**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,845 <sup>a</sup>	4	,000
N de casos válidos	45		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,11.  
Fuente: Datos de la propia investigación

### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica observamos que el valor para chi cuadrado es 29,845, con grado 4 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de implementación de un manual de procedimientos incide en el desenvolvimiento de los colaboradores.



**Gráfico 19 Proceso de implementación de un manual de procedimientos \***

### Desenvolvimiento

Fuente: Datos de la propia investigación

**Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Dimensión**

**13 / Capacidad laboral**

Prueba de hipótesis específica 2:

**Hipótesis alterna:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores del área de operaciones.

**Hipótesis nula:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos no mejorará la capacidad laboral de los trabajadores del área de operaciones.

**Tabla 24 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos**

**\* Capacidad laboral**

		Tabla cruzada							
		Dimensión 13 / Capacidad laboral							
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Total	
		f	%	f	%	f	%	F	%
Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos	Totalmente de acuerdo	10	22,2%	0	0,0%	1	2,2%	11	24,4%
	De acuerdo	13	28,9%	9	20,0%	2	4,4%	24	53,3%
	Indeciso	0	0,0%	8	17,8%	2	4,4%	10	22,2%
Total		23	51,1%	17	37,8%	5	11,1%	45	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la Tabla cruzada Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \*Variable: Capacidad Laboral observamos que para el 51.1% están totalmente de acuerdo con la capacidad laboral, de los cuales el 22.2% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos y el 28.9% está de acuerdo.

Además, para el 37.8% de los colaboradores están de acuerdo con la capacidad laboral, de los cuales el 20.0% está de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, y el 17.8% se encuentra indeciso.

Por otro lado, el 11.1% están Indecisos con el manejo de la capacidad laboral, de los cuales el 2.2% está totalmente acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, el 4.4% está de acuerdo y otro 4.4% se encuentra indeciso.

**Tabla 25 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Capacidad laboral**

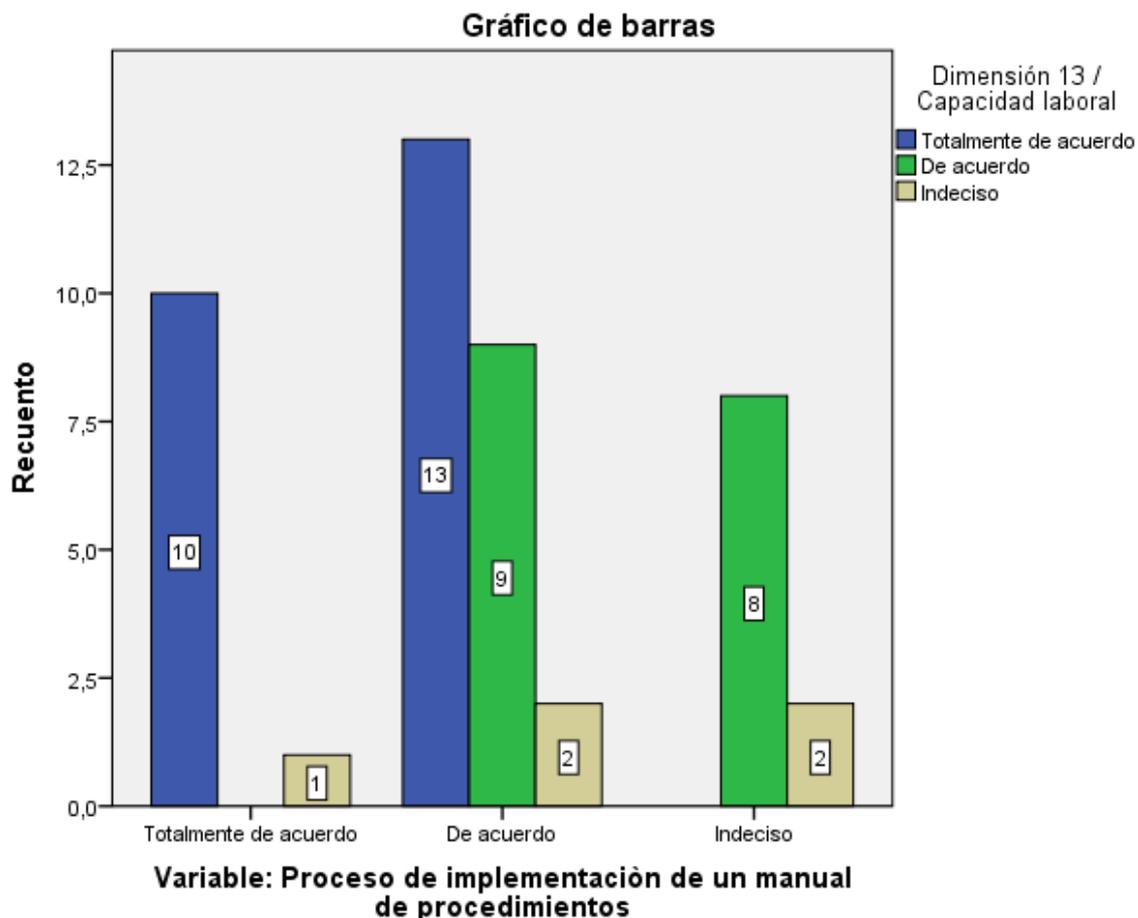
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,357 <sup>a</sup>	4	,001
N de casos válidos	45		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,11.

Fuente: Datos de la propia investigación

**Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica observamos que el valor para chi cuadrado es 18,357, con grado 4 de libertad y un valor de significancia de 0.001; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los colaboradores.



**Gráfico 20 Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Capacidad laboral**

Fuente: Datos de la propia investigación

**Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Dimensión 14 / Eficacia**

Prueba de hipótesis específica 3:

**Hipótesis alterna:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia de los trabajadores del área de operaciones.

**Hipótesis nula:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos no mejorará la eficacia de los trabajadores del área de operaciones.

**Tabla 26 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos****\* Eficacia**

		Tabla cruzada							
		Dimensión 14 / Eficacia							
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Total	
		F	%	f	%	F	%	f	%
Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos	Totalmente de acuerdo	9	20,0%	1	2,2%	1	2,2%	11	24,4%
	De acuerdo	7	15,6%	11	24,4%	6	13,3%	24	53,3%
	Indeciso	0	0,0%	2	4,4%	8	17,8%	10	22,2%
Total		16	35,6%	14	31,1%	15	33,3%	45	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la Tabla cruzada Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \*Variable: Eficacia observamos que para el 35.6% están totalmente de acuerdo con la eficacia, de los cuales el 20.0% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos y el 15.6% está de acuerdo.

Además, para el 31.1% de los colaboradores están de acuerdo con la eficacia, de los cuales el 2.2% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, el 24.4% está de acuerdo y el 4,4% se encuentra indeciso.

Por otro lado, el 33.3% están Indecisos con el manejo de la eficacia, de los cuales el 2.2% está totalmente acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, el 13.3% está de acuerdo y otro 17.8% se encuentra indeciso.

**Tabla 27 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Eficacia**

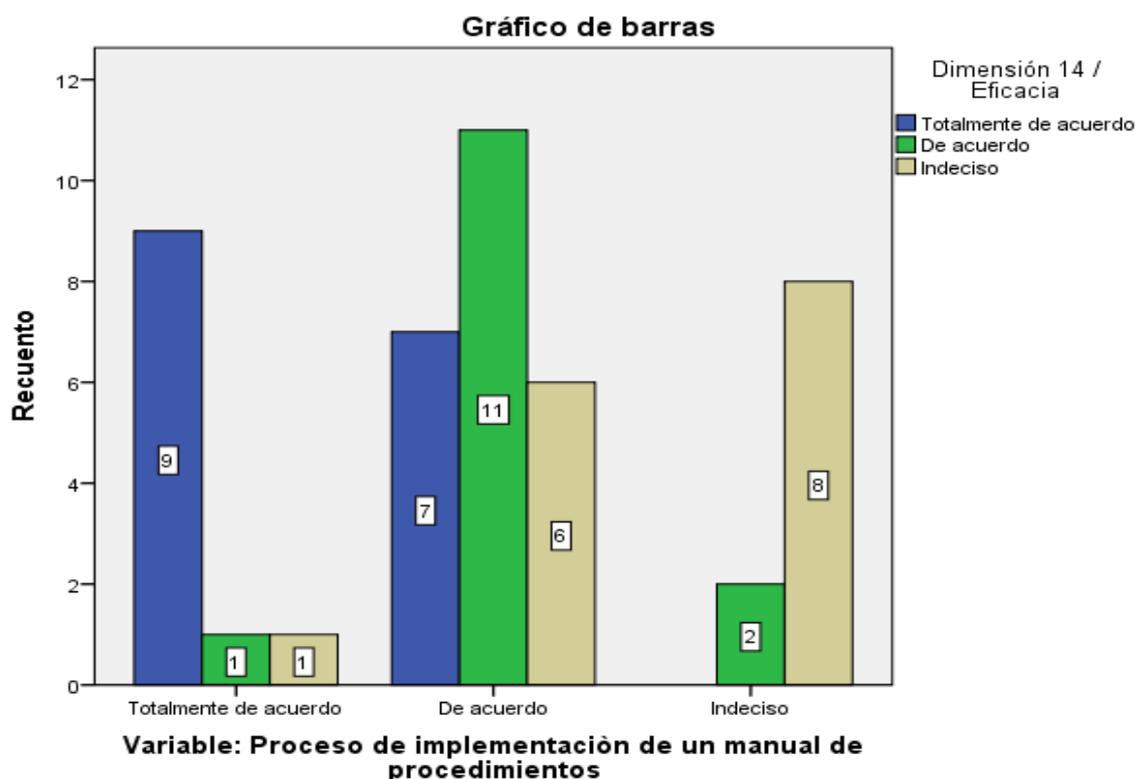
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,208 <sup>a</sup>	4	,000
N de casos válidos	45		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,11.

Fuente: Datos de la propia investigación

### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica observamos que el valor para chi cuadrado es 23,208, con grado 4 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia de los colaboradores.



**Gráfico 21 Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Eficacia**

Fuente: Datos de la propia investigación

**Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Dimensión**

**15 / Perfil del trabajador**

Prueba de hipótesis específica 4:

**Hipótesis alterna:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los colaboradores del área de operaciones.

**Hipótesis nula:** El proceso de la implementación de un manual de procedimientos no mejorará el perfil del trabajador de los colaboradores del área de operaciones.

**Tabla 28 Tabla Cruzada Proceso de implementación de un manual de procedimientos**

**\* Perfil de trabajador**

		Tabla cruzada									
		Dimensión 15 / Perfil del trabajador									
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		F	%	F	%	f	%	F	%	f	%
Variable:	Totalmente de acuerdo	8	17,8%	0	0,0%	3	6,7%	0	0,0%	11	24,4%
Proceso de	De acuerdo	5	11,1%	8	17,8%	11	24,4%	0	0,0%	24	53,3%
implementación de	Indeciso										
un manual de		0	0,0%	2	4,4%	4	8,9%	4	8,9%	10	22,2%
procedimientos											
	Total	13	28,9%	10	22,2%	18	40,0%	4	8,9%	45	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la Tabla cruzada Variable: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \*Variable: Perfil del trabajador observamos que para el 28.9% está totalmente de acuerdo con el perfil del trabajador, de los cuales el 17.8% está totalmente de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos y el 11.1% está de acuerdo.

Además, para el 22.2% de los colaboradores están de acuerdo con el perfil del trabajador, de los cuales el 17.8% está de acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, y el 4,4% se encuentra indeciso.

Por otro lado, el 40.0% está en desacuerdo con el perfil del trabajador, de los cuales el 6.7% está totalmente acuerdo con el proceso de implementación de un manual de procedimientos, el 24.4% está de acuerdo y otro 8.9% se encuentra indeciso.

Así también, el 8.9% está totalmente en desacuerdo con el perfil del trabajador, de los cuales el 8.9% está indeciso con el proceso de implementación de un manual de procedimientos.

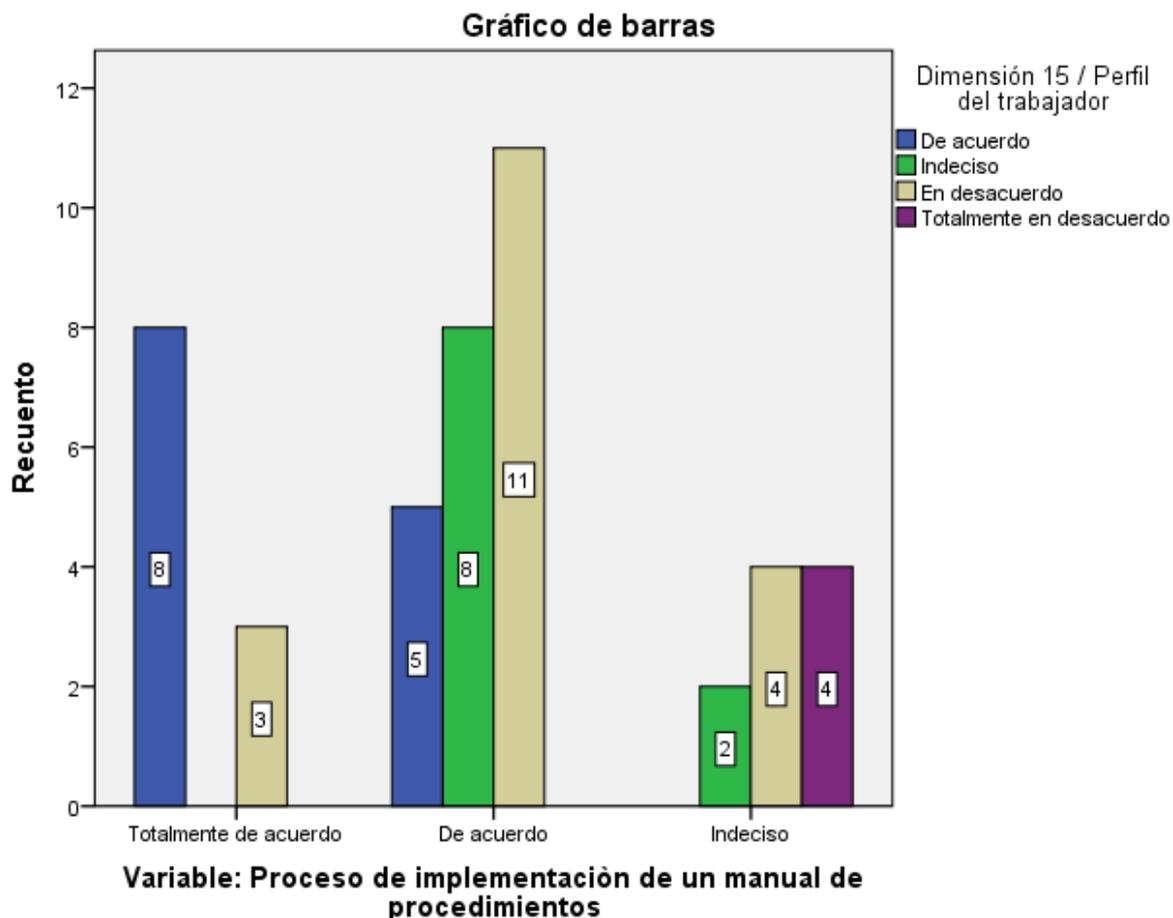
**Tabla 29 Prueba chi-cuadrado: Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Perfil de trabajador**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,195 <sup>a</sup>	6	,000
N de casos válidos	45		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,89.  
Fuente: Datos de la propia investigación

**Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica observamos que el valor para chi cuadrado es 29,195, con grado 6 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador.



**Gráfico 22 Proceso de implementación de un manual de procedimientos \* Perfil de trabajador**

Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.3 Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general de determinar en qué medida el proceso de implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones en el año 2020, se puede observar que el valor para chi cuadrado es 21,512, con grado 4 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de implementación de un manual de procedimientos mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones.

Este resultado es similar al obtenido por Felix Tomalá en su tesis titulada “Manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral de la asociación de agricultores progresista Loma Alta, Santa Elena”. Respecto a los resultados de dicha investigación se determinó que era necesaria la implementación de un instrumento que pueda facilitar la ejecución de funciones a los colaboradores. Asimismo, que la aplicación de un manual permitirá mejorar su desempeño laboral en la organización.”

A partir de estos resultados, podemos explicar y dar a conocer, que un manual de procedimientos dentro de una organización tiene una buena aceptación por parte de los colaboradores, debido a que, es una herramienta la cual servirá de guía y permitirá que puedan realizar sus funciones en base a los lineamientos establecidos en el.

De acuerdo al objetivo de determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores en la actividad de cobranzas, se puede observar en la prueba de hipótesis específica que el valor para chi cuadrado es 29,845, con grado 4 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores del área de operaciones.

A partir de estos resultados, podemos explicar y dar a conocer, que si la compañía implementa un manual de procedimientos mejorará los procesos formativos establecidos y el desarrollo profesional de los colaboradores, los cuales, como arrojan los resultados del cuestionario, muestran aceptación respecto a mejoras de procesos y nuevas metodologías de trabajo que les permita lograr buenos resultados.

De acuerdo al objetivo de determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la capacidad laboral de los trabajadores en la actividad de financiamientos, se puede observar en la prueba de hipótesis específica que el valor para chi cuadrado es 18,357, con grado 4 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el la capacidad laboral de los trabajadores del área de operaciones.

A partir de estos resultados, podemos explicar y dar a conocer, que esto se debe a que, al hacer partícipes a todos los colaboradores en el proceso de implementación de un manual, se logrará conocer a detalle todos los procesos en los que se desenvuelven, y a partir de esto, durante el análisis, se determinarán los puntos claves en los que se puedan implementar mejoras. Dicho lo anterior, al participar durante la elaboración del proyecto, logrará comprenderlo con facilidad y sabrá desarrollar sus funciones de acuerdo a lo establecido.

De acuerdo al objetivo de determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia de los trabajadores en la actividad de emisión de bonos, se puede observar en la prueba de hipótesis específica que el valor para chi cuadrado es 23,208, con grado 4 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficacia de los trabajadores del área de operaciones.

A partir de estos resultados, podemos explicar lo siguiente, la eficacia es aquella capacidad para cumplir un objetivo o labor determinado con éxito. Tomando en cuenta lo anterior, en un manual de procedimientos se explican los pasos a seguir para cumplir con las tareas que tenga asignada, permite conocer el flujo de este y cuáles son los resultados que se esperan al seguir los lineamientos establecidos en el documento.

De acuerdo al objetivo de determinar en qué medida el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los trabajadores en la actividad de inversiones, se puede observar en la prueba de hipótesis específica que el valor para chi cuadrado es 29,195, con grado 6 de libertad y un valor de significancia de 0.000; como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos validar la hipótesis alterna y afirmamos que el proceso de la implementación de un manual de procedimientos mejorará el perfil del trabajador de los trabajadores del área de operaciones.

A partir de estos resultados, podemos explicar que esto se debe a que los colaboradores se identifican con la empresa, son responsables y mantienen un buen clima laboral. Están abiertos a que se implemente un manual ya que esto permitirá que se desarrollen mejor aún, y es obligación de la empresa ofrecer los recursos necesarios para el desarrollo de sus labores, dicho esto, si el colaborador percibe que se les brinda las facilidades y facultades necesarias, se sentirán aún más identificados con la compañía.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la investigación, se presentan conclusiones, las cuales se detallan a continuación:

1.- El proceso de implementación de un manual de procedimiento mejorará el desempeño laboral, por lo que si trabajamos en los puntos claves del proceso de implementación del manual de procedimientos mejoraremos el desempeño laboral de los colaboradores.

2.- El proceso de implementación de un manual de procedimiento mejorará con el desenvolvimiento del colaborador. Se identificó que los colaboradores muestran aceptación a la promoción de nuevas ideas creativas e innovadoras, así también, a la implementación de nuevas metodologías de trabajo que les permita lograr buenos resultados.

3.- El proceso de implementación de un manual de procedimiento mejorará la capacidad laboral del colaborador. Por lo que si se implementa un manual de procedimientos se podrá involucrar a los trabajadores en el crecimiento de sus habilidades y facultades, las cuales buscan optimizar constantemente.

4.- El proceso de implementación de un manual de procedimiento mejorará la eficacia del colaborador, Por lo que al definir los procedimientos y delegar las funciones a los colaboradores permitirá lograr una mejor formación de los mismos y aportará a la mejora de cumplimiento de tareas.

5.- El proceso de implementación de un manual de procedimiento mejorará el perfil del trabajador. Se puede observar que los colaboradores son responsables, buscan anticipar problemas a futuro y demuestran respeto por sus compañeros, por lo que, al implementar dicho manual, los colaboradores se sentirán más identificados con la empresa, al recibir una mejor capacitación.

## 6.2 Recomendaciones

1.- Se recomienda a Gerencia General de la empresa financiera evaluada considerar la implementación de un manual de procedimientos, ya que permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Considerar que se debe asignar como primer paso al equipo de trabajo el cuál se va a encargar del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. A su vez, para lograr el enfoque preciso que se desea lograr, se debe realizar un estudio preliminar al área de operaciones y a sus fuentes de información. Posteriormente, se debe presentar una propuesta técnica y un programa de trabajo tanto al área evaluada como a las áreas afectadas por la implementación del proyecto, y por supuesto, al área responsable del manejo de los recursos económicos. Para la captación de información, se recomienda realizar una lista de aquel personal que participará en el levantamiento de información al cual se le debe capacitar en dos aspectos; acerca de la metodología y recursos a utilizar y sobre la calendarización de actividades para el desarrollo del manual. Una vez obtenida la información, es necesario ordenarla y sistematizarla por área o apartado, ahora bien, ya se tendrá todo listo para su análisis, el cual se llevará a cabo definiendo la naturaleza, características y procedencia. A continuación, se debe convocar al equipo encargado para que puedan unir toda la información analizada en un documento integrado, por tanto, todas las conclusiones que reúnan producto de la elaboración del mismo, se deberán convertir en recomendaciones para su actualización. En este punto, se recomienda elaborar un informe para que la Gerencia. Para la reproducción del manual, se deberá coordinar con el área que maneje los recursos económicos, seleccionando un método para su implantación y un canal para difundirlo a todos los colaboradores. Por último, se recomienda realizar una evaluación de todas las medidas explicadas en el manual para conocer sus resultados, así también, asignar a un responsable de su actualización.

2. De implantarse el manual de procedimientos, se recomienda implementar en la organización un programa de capacitaciones para los colaboradores, en el cual se proceda a explicar a detalle todos los procesos que se han definido en el manual. Por consiguiente, se mejorará la capacidad laboral del trabajador, puesto que, aunque cuenten con vasta experiencia este proceso formativo permitirá desarrollar sus competencias.

3. Se recomienda poner en marcha un plan de trabajo en el cual se involucren a todos los trabajadores del área de operaciones para la obtención de información, en el cual se deberá coordinar con cada uno de ellos y en su tiempo disponible el uso de cuestionarios, encuestas, entrevistas, métodos que permitan describir los procesos actuales para plasmarlos en el manual de procedimientos. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, este punto es muy importante para mejorar el desenvolvimiento del colaborador, debido a que actualmente no se tienen estandarizados los procesos, pudiendo generar retrasos o al no tener lineamientos establecidos se induce mucho al error, lo que puede ocasionar pérdidas para la compañía. El colaborador al estar involucrado en el proceso, en el intercambio de ideas con el encargado de la implementación del manual, podrá identificar los puntos críticos en el proceso en el que se desempeña para su posterior mejora.

4. Se recomienda para mejorar la eficacia de los colaboradores, implementar recursos técnicos que puedan servir de guía de manera analítica mostrando los elementos necesarios para realizar las funciones de forma racional, es decir, en el manual de procedimientos se debe diseñar diagramas de flujo por cada proceso con el objetivo de descomponerlos en partes para facilitar su comprensión. En la empresa financiera no están definidos los procesos en algún documento que sirva de consulta, por lo que, al implementar un manual con sus respectivos diagramas, se disminuirá el margen de error ya que se conocerá a detalle el procedimiento a seguir para poder realizar correctamente sus actividades.

5. Se recomienda que, de implementarse el manual de procedimientos, la empresa establezca un proceso formal de evaluación de desempeño, de manera que, con los resultados obtenidos se puedan brindar propuestas de mejora para mejorar el perfil de los colaboradores, desarrollando sus habilidades y conocimientos.

## REFERENCIAS

- A., T. (2015). *Manual de calidad para una empresa procesadora de alimentos basado en la norma ISO 9001:2008*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- BBVA. (14 de Marzo de 2018). *BBVA.COM*. Obtenido de BBVA.COM: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Perú: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Carranza Cholota, J. K., & Paredes Diaz, L. M. (2017). *Manual de procedimiento para el departamento técnico de la empresa SKYNET*. Tesis pregrado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Carvajal Zambrano, G. V., Valls Figueroa, W., Lemoine Quintero, F. Á., & Alcívar Calderón, V. E. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Manabí: Mar Abierto.
- Chalco Añaños, S. E. (2015). *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa Inversiones Múltiples Camelot S.R.L.* . Tesis Posgrado, Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Chase, R., Aquilano, N., & Jacobs, F. (2000). *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Circulantis. (23 de Enero de 2018). *Circulantis.com*. Obtenido de Circulantis.com: <https://circulantis.com/blog/que-es-facturacion/>
- De Saeger, A., & Feys, B. (2016). *El diagrama de Ishikawa*. México: 50minutos.es.
- Díaz, M. (2013). *Selvv Magazine*. Obtenido de Realización Persona, descubriendo una nueva realidad.: <https://selvv.com/realizacion-personal/>
- Edugestores. (s.f.). *Red Peruana de gestores de la educación*. Obtenido de edugestores.pe: <https://www.edugestores.pe/docs/conocimiento-y-aprendizaje/>
- Fernández, E., Junquera, B., & Del río, J. (2009). *Iniciación a los negocios*. . Madrid: Paraninfo S.A.
- Fernández-Aceytuno, J. (2009). *Gestión en tiempo de crisis*. España: Deusto.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*. México, D.F.: McGraw Hill.
- García Cordova, F. (2020). *El cuestionario*. Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf>
- García Pantigozo, M., Quispe Atúncar, C., & Ráez Guevara, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data* 6 (1), 89-94.
- Gerencie.com. (23 de 10 de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/lo-que-puede-hacer-el-control-interno-en-una-empresa.html>
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. México: McGraw-Hill.
- Gómez García, E. Á. (18 de 02 de 2016). *EOI BLOG*. Obtenido de eois.es: <https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/>

- González Maestre, D. (2015). *ERGONOMÍA Y PSICOSOCIOLOGÍA*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Habermas, J. (1998). *Teoría de la acción comunicativa, II*. Madrid, España: Taurus.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Herrera, J., D'Armas, M., & Arzola, M. (2012). *Silo.tips*. Obtenido de Silo.Tips: <https://silo.tips/download/analisis-de-los-diferentes-metodos-de-mejora-continua>
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- James, H. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: MC GRAW HILL.
- Manene, L. (28 de 07 de 2011). *luismiguelmanene.com*. Obtenido de [luismiguelmanene.com](http://www.luismiguelmanene.com): <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. United States: Journal of Abnormal Psychology.
- Mechato Olivares, M. (2017). *Propuesta de mejora de los procedimientos administrativos en la gestión de viajes y alojamientos de la PUCP, 2017*. Tesis pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Mora Martínez, J. (2003). *Guía Metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Navarro García, F. (2010). *Estrategias de marketing ferial*. Madrid: Editorial Esic.
- Nieto Juarez, J. I. (2013). *Manual de procedimientos para la administración fincas agropecuarias y ganaderas del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura*. Universidad Técnica del Norte, Imbabura.
- Ohno, T. (1988). *The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Estados Unidos: Productivity Press.
- Ordoñez Mora, V. E. (2012). *Manual de Funciones para mejorar el desempeño del talento humano de la Empresa Pesquera "Moranpez" del Cantón Salinas Provincia de Santa Elena, Año 2012*. Tesis pregrado, Universidad, Santa Elena.
- Owusu, Y. (1999). Importance of employee in world-class agile management systems. *International Journal of Agile Managment System*, 20-39.
- Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento*. Argentina: El cid Editor.
- Parreño Herrera, I. V. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores*. Tesis pregrado, Escuela Politécnica del ejército extensión - Latacunga, Latacunga.
- Pastor Guillén, A. P. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Tesis pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Peiro Ucha, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de [Economipedia.com](https://economipedia.com): <https://economipedia.com/definiciones/mercado-de-capitales.html#:~:text=El%20mercado%20de%20capitales%20es,monetario%2C%20incorpora%20un%20mayor%20riesgo.>
- Pomares Casado, A. (2015). *Conectar talento, proyectar eficacia*. España: Profit Editoarial.
- Raffino, M. (06 de 08 de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de [Concepto.de](https://concepto.de): <https://concepto.de/estructura->

- organizacional/#:~:text=Se%20conoce%20como%20estructura%20organizacional,de%20una%20empresa%20u%20organizaci%C3%B3n.&text=Dicho%20en%20otras%20palabras%2C%20la,y%20reparte%20formalmente%20sus%20responsabilidades.
- Rajadell, M., & Sánchez, J. (2010). *Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad*. España: Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez Valencia, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México D.F.: Cengage Learning Latin America.
- Ruiz Andrade, N. A. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol CIA LTDA*. Tesis pregrado, Quito.
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Saenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa, S.A.
- Tapping, D., Dunn, A., Fertuck, D., & Baban, V. (2010). *ean Office Demystified II: Using the Power of the Toyota Production System in your Administrative, Desktop and Networking Environment*. Estados Unidos: Ediciones Kindle.
- Ticsihua Galarza, G. K. (2018). *Optimización de procesos en el área de producción de una empresa de confección textil, Lima, 2018*. Tesis pregrado, Universidad Norbert Wiener, Lima.
- Toala Bozada, S. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Tomalá Torres, F. A. (2017). *Manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral de la asociación de agricultores progresista Loma Alta, Santa Elena*. Tesis pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad.
- Walsh, M., & Milner, B. (2002). The potential for employee involvement in an established Irish branch of a US multi-national. *Irish Journal of Management*, 90-132.
- Wayne Mondy, R., & M. Noe, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Westreicher, G. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html#:~:text=La%20cobranza%20es%20el%20acto,obtenci%C3%B3n%20de%20un%20pago%20pactado.&text=Es%20decir%2C%20la%20cobranza%20puede,el%20bien%20o%20servicio%20solicitado>.
- Zambrano Banchón, R. N. (2011). *Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*. Guayaquil.
- Zepeda Rodríguez, J. J. (2010). *Estrategias de involucramiento laboral en Pymes de servicio y Manufactura*. Trabajo para examen predoctoral, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.

## APÉNDICE



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

---

**Tesis: Proceso de implementación de un manual de procedimientos y su incidencia en el desempeño laboral en una empresa financiera en el año 2020.**

### **INSTRUCCIONES**

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

- Totalmente de acuerdo: TA
- De acuerdo: A
- Indeciso: I
- En desacuerdo: D
- Totalmente en desacuerdo: TD

### **CONFIDENCIALIDAD**

**Las respuestas de cada participante serán anónimas y confidenciales. Además, las respuestas serán procesadas por personas externas a la organización.**

¡Muchas gracias por tu colaboración!

	TA	A	I	D	TD
Un manual de procedimientos presta la ayuda necesaria para lograr un buen desempeño laboral.					
Los procedimientos se describen adecuadamente.					
El lenguaje técnico es adecuado para cada procedimiento.					
Se identifica apropiadamente los procedimientos en la organización.					
Existe un manual de procedimientos en su área.					
Se controlan los tiempos de cada proceso.					
La cantidad de operaciones mensuales van acorde a lo planificado.					
Existe un formato o ficha técnica del proceso productivo.					
Los actuales procesos generan tiempos de espera.					
Está establecidos tiempos estándar para cada operación.					
Considera adecuado designar a un coordinador y un equipo técnico para el diseño del manual de procesos.					
Se debe encomendar al grupo designado la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.					
Hacer un estudio preliminar de las áreas a estudiar y de sus fuentes de información.					
Presentar una propuesta técnica y un programa de trabajo permitirá conocer los objetivos de la implementación de un manual.					
Se debe presentar la propuesta de trabajo ante las áreas que intervendrán directamente en su aplicación.					
Se debe presentar la propuesta de trabajo ante las áreas afectadas por la implantación del proyecto.					
Se debe presentar la propuesta de trabajo ante el área responsable de manejo de recursos económicos.					
Realiza una lista del personal que va a participar en el levantamiento de información.					
Participaría en una capacitación acerca de los métodos de trabajo que se utilizarán.					
Participaría en una capacitación de calendarización de actividades, documentos, cuestionarios, encuestas y entrevistas.					
Ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.					
Realizar un estudio de cada uno de los elementos de información integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento.					
Convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.					
Las conclusiones que se obtengan del desarrollo del manual de procedimientos se deberán convertir en recomendaciones para su posterior actualización.					
Elaborar un informe.					
El encargado del proyecto debe someter el manual a las instancias procedentes para su aprobación.					
Coordinar con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación, señalando los parámetros técnicos para el diseño de impresión.					

Tangibilizar las propuestas y recomendaciones en acciones específica, seleccionando un método de implantación.					
Difusión del manual mediante foros y seminarios.					
Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.					
Establecer un calendario para la actualización del manual.					
Designar un responsable para la atención de esta función.					
Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
Se siente feliz por los resultados que logra en su trabajo.					
Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.					
Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo					
Cumple con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.					
La evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas.					
Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores.					
Puede trabajar de forma independiente.					
Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada.					
Cumple con el horario y registra puntualidad					
El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades.					
Ha recibido orientaciones para mejorar su desempeño laboral.					
Ofrecen retroalimentación de manera precisa y oportuna.					
La evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas.					
Se recibe preparación para realizar el trabajo.					
Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones.					
La responsabilidad del puesto está claramente definida.					
Se anticipa a las necesidades y problemas futuros.					
Responde de forma clara y oportuna dudas del personal de la institución.					
Demuestra respeto a sus jefes compañeros de trabajo.					
Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo.					