



**SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**“Propuesta de mejora operativa y administrativa para optimizar el rendimiento de los trabajadores en Zombie Land Perú, 2025”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

**PRESENTADO POR:**

Ramirez Guzmán, Sebastian Orlando - Administración y Dirección de Negocios

**ASESOR**

Sam Anlas, Carlos Antonio

LIMA, PERÚ

2025

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Sam Anlas, Carlos Antonio

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Cosme Raymundo, Tania Adriana

Espinoza Rua, Celes Alonso

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Sebastian Orlando Ramirez Guzmán, Identificado(a) con DNI N° 75203640 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor(a) el/la Sr. Carlos Antonio Sam Anlas, identificado con DNI N°: 40785957, y cuyo código ORCID es 0003-1632-7131.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy el autor del documento académico titulado ““Propuesta de mejora operativa y administrativa para optimizar el rendimiento de los trabajadores en Zombie Land Perú, 2025””.
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el trabajo de suficiencia profesional, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 18% de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS y los artículos 14o y 15o de la RVM 049-2022-MINEDU.

Fecha: 13 de diciembre de 2025.

			
Firma del autor	Huella	Firma del asesor	Huella

## DEDICATORIA

Este proyecto va para mis padres, mi hermano que son los que me brindaron el apoyo necesario para desarrollar este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Docente Carlos Antonio Sam Anlas por todo el apoyo, paciencia y dedicación en la asesoría de esta propuesta de mejora.

## ÍNDICE

<b>ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO</b> .....	2
<b>MIEMBROS DEL JURADO</b> .....	2
<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD</b> .....	3
<b>DEDICATORIA</b> .....	4
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	12
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>I. Información General</b> .....	14
1.1. Título del Proyecto .....	14
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario .....	15
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada .....	15
1.4. Localización o Alcance de la solución .....	15
<b>II. Descripción de la investigación aplicada o innovación</b> .....	16
2.1. Planteamiento del problema .....	16
2.1.1. Problemas de investigación .....	17
2.2. Objetivo general y específicos: propósito del plan de mejora .....	17
2.2.1. Objetivo general .....	17
2.2.2. Objetivos específicos .....	18
2.3. Justificación .....	18
2.3.1. Justificación teórica .....	18
2.3.2. Justificación metodológica .....	19
2.3.3. Justificación práctica .....	19
2.4. Metodología del proyecto .....	20
2.4.1 Enfoque de investigación .....	20
2.4.2 Tipo de investigación .....	20
2.4.3 Diseño de investigación .....	20
2.4.4 Nivel de investigación .....	21
2.4.5 Población .....	21
2.4.6 Muestreo y muestra .....	21
2.4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	21

<b>2.5. Marco referencial</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.1. Antecedentes de investigación</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.2. Marco teórico</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.2.2. Desempeño del personal</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5.2.3. Gestión de recursos para el personal</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.2.4. Cumplimiento de normas internas</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5.2.5. Supervisión y control administrativo</b> .....	<b>42</b>
<b>2.6. Glosario de términos</b> .....	<b>46</b>
<b>III. Resultado de investigación</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1. Análisis de resultados descriptivos</b> .....	<b>48</b>
<b>IV. Propuesta de mejora</b> .....	<b>59</b>
<b>4.1. Descripción general de la propuesta</b> .....	<b>59</b>
<b>4.2. Objetivos específicos de la propuesta</b> .....	<b>60</b>
<b>4.3. Desarrollo por propuesta según objetivos</b> .....	<b>60</b>
<b>4.4. Plan de acción</b> .....	<b>64</b>
<b>4.5. Componentes del plan</b> .....	<b>66</b>
<b>4.6. Características del plan de mejora</b> .....	<b>68</b>
<b>4.7. Estimación de los costos</b> .....	<b>69</b>
<b>4.8 Propuesta de valor</b> .....	<b>70</b>
<b>4.9. Fuentes de ingresos</b> .....	<b>71</b>
<b>V. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>73</b>
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	<b>73</b>
<b>5.1.1 Conclusiones generales</b> .....	<b>73</b>
<b>5.1.2 Conclusiones específicas</b> .....	<b>73</b>
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	<b>74</b>
<b>5.2.1 Recomendaciones generales</b> .....	<b>74</b>
<b>5.2.1 Recomendaciones específicas</b> .....	<b>75</b>
<b>VI. Referencias bibliográficas</b> .....	<b>76</b>
<b>VII. Anexos</b> .....	<b>83</b>
<b>7.1. Informe Turnitin</b> .....	<b>83</b>
<b>7.2 Registro de Impacto y Resultados</b> .....	<b>84</b>
<b>7.3. Matriz de consistencia</b> .....	<b>86</b>
<b>7.5. Instrumentos de recolección de datos</b> .....	<b>89</b>

7.6. Validación de expertos ..... 90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 La empresa proporciona las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mis funciones.....	49
Tabla 2 Frecuentemente debo asumir gastos de trabajo que la empresa no cubre. ....	50
Tabla 3 Siento que la empresa respalda y apoya mi labor diaria con los recursos adecuados .....	51
Tabla 4 En mi área de trabajo se respetan los horarios de entrada y salida establecidos por la empresa.....	52
Tabla 5 Se me permite tomar el tiempo de refrigerio completo sin interrupciones.....	53
Tabla 6 Conozco claramente las normas internas que regulan mi horario de trabajo y descanso. ....	54
Tabla 7 Un supervisor revisa regularmente el cumplimiento de mis tareas. ....	55
Tabla 8 Las actividades diarias están organizadas y son monitoreadas por la administración. ....	56
Tabla 9 Recibo retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mis superiores.....	57
Tabla 10 Plan de acción según objetivos específicos para la mejora de la gestión en Zombie Land Perú.....	64
Tabla 11 Registro de actividades de Propuesta de mejora .....	66
Tabla 12 Cotización de costos.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 La empresa proporciona las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mis funciones.....	52
Figura 2 Frecuentemente debo asumir gastos de trabajo que la empresa no cubre.....	53
Figura 3 Siento que la empresa respalda y apoya mi labor diaria con los recursos adecuados.....	55
Figura 4 En mi área de trabajo se respetan los horarios de entrada y salida establecidos por la empresa. ....	56
Figura 5 Se me permite tomar el tiempo de refrigerio completo sin interrupciones.....	57
Figura 6 Conozco claramente las normas internas que regulan mi horario de trabajo y descanso. ....	58
Figura 7 Un supervisor revisa regularmente el cumplimiento de mis tareas.....	59
Figura 8 Las actividades diarias están organizadas y son monitoreadas por la administración. ....	60
Figura 9 Recibo retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mis superiores.....	61

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora administrativa y operativa orientada a optimizar el rendimiento de los trabajadores de la agencia Zombie Land Perú. El proyecto se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta estructurada a los 22 colaboradores operativos que conforman la población total, con el fin de analizar tres dimensiones clave: gestión de recursos para el personal, cumplimiento de normas internas y supervisión y control administrativo.

Los resultados evidencian deficiencias en la provisión de herramientas de trabajo, ya que solo el 36,4% considera contar con los recursos necesarios, además de la existencia de casos en los que los colaboradores asumen gastos laborales que no son cubiertos por la empresa. Asimismo, se identifican inconsistencias en el cumplimiento de horarios y en la aplicación uniforme de normas internas, así como una supervisión que carece de retroalimentación periódica.

A partir de este diagnóstico, el proyecto plantea una propuesta de mejora basada en: planificación y provisión adecuada de recursos mediante inventarios trimestral y reembolsos formales, optimización del control de tareas mediante un tablero Kanban y reuniones breves de seguimiento, y fortalecimiento de la supervisión mediante un formato de evaluación de desempeño trimestral. La implementación de estas acciones busca mejorar el ambiente laboral, incrementar la eficiencia operativa y elevar la calidad del servicio ofrecido por la agencia.

**Palabras claves:** gestión administrativa, desempeño laboral, supervisión, recursos laborales, normativa interna.

## ABSTRACT

The present project aims to design a proposal for administrative and operational improvement oriented toward optimizing the performance of the employees of Zombie Land Perú agency. The project is developed under a quantitative approach, applying a structured survey to the 22 operational collaborators who make up the total population, with the purpose of analyzing three key dimensions: human resource management, compliance with internal regulations, and administrative supervision and control.

The results reveal deficiencies in the provision of work tools, as only 36.4% consider themselves to have the necessary resources, in addition to cases in which employees assume work-related expenses that are not covered by the company. Likewise, inconsistencies are identified in compliance with schedules and in the uniform application of internal regulations, as well as supervision that lacks periodic feedback.

Based on this diagnosis, the project proposes an improvement plan focused on: adequate planning and provision of resources through quarterly inventories and formal reimbursements, optimization of task control through a Kanban board and brief follow-up meetings, and strengthening of supervision through a quarterly performance evaluation format. The implementation of these actions seeks to improve the work environment, increase operational efficiency, and raise the quality of the service offered by the agency.

**Keywords:** administrative management, work performance, supervision, labor resources, internal regulations.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación titulada “Propuesta de mejora operativa y administrativa para optimizar el rendimiento de los trabajadores en Zombie Land Perú, 2025” se desarrolla en el contexto de un sector publicitario que en la actualidad es altamente competitivo, es por esto que la eficiencia operativa y la adecuada gestión administrativa son factores determinantes para asegurar la calidad del servicio. Zombie Land Perú es una agencia creativa que brinda servicios de publicidad, gestión de redes sociales, producción gráfica y campañas ATL y BTL, operando bajo un modelo de trabajo remoto desde la pandemia. Esta modalidad ha generado nuevas exigencias en la organización interna, las cuales requieren procesos más estructurados para mantener un desempeño laboral óptimo.

En los últimos años, se han identificado diversas dificultades en la gestión administrativa de la agencia, especialmente relacionadas con la provisión de recursos para el personal, la aplicación de normas internas y la supervisión de las actividades diarias. Estas limitaciones afectan la eficiencia de los colaboradores, generando sobrecarga y reduciendo la calidad del servicio entregado a los clientes. Estudios recientes en gestión organizacional señalan que la falta de procesos administrativos claros, la ausencia de supervisión sistemática y la deficiencia en la asignación de recursos pueden repercutir directamente en el clima laboral, la motivación del personal y su rendimiento.

Con el propósito de comprender la magnitud de estas problemáticas, se desarrolló un proyecto con enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta estructurada a los 22 colaboradores operativos que conforman la población total de la empresa. Esta metodología permitió obtener datos objetivos sobre las condiciones administrativas, el cumplimiento de normas internas y los mecanismos de supervisión vigentes, contribuyendo al diseño de estrategias orientadas a fortalecer la eficiencia organizacional y mejorar el ambiente de trabajo.

Este proyecto busca aportar soluciones viables que fortalezcan la gestión operativa y administrativa de Zombie Land Perú, permitiendo mejorar la calidad del servicio, el bienestar de los colaboradores y el desempeño general de la agencia. Para ello, el documento se estructura de la siguiente manera: en el capítulo I se presenta la información general y el contexto del proyecto; en el capítulo II se describe la investigación aplicada y la metodología empleada; en el capítulo III se exponen los resultados obtenidos del análisis de datos; en el capítulo IV se desarrolla la propuesta de mejora; finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

## **I. Información General**

### **1.1. Título del Proyecto**

Propuesta de mejora operativa y administrativa para optimizar el rendimiento de los trabajadores en Zombie Land Perú, 2025

## **1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario**

El proyecto se delimita dentro del área administrativa relacionada con la mejora de procesos y operaciones. Se orienta a la optimización de la administración y, en consecuencia, en la mejora organizacional buscando entender las principales necesidades organizacionales para mejorar el rendimiento del personal dentro de la agencia de creatividad Zombie Land Perú

## **1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada**

La propuesta de mejora organizacional se aplicará en el área administrativa de la agencia, específicamente en el área de mejora de procesos de operaciones y optimización de procedimientos internos, la agencia se encarga de dar servicios de publicidad, manejo de redes, marketing estratégico, diseño gráfico además de realizar Campañas ATL , BTL. a empresas nacionales como internacional. Esta propuesta tiene como objetivo el análisis a las necesidades operativas garantizando el respeto de los derechos del empleado, por consecuencia se espera mejorar la productividad mejorando la eficiencia y su desempeño en beneficio a la agencia.

## **1.4. Localización o Alcance de la solución**

El alcance de la solución contempla la implementación de la propuesta a nivel administrativo dentro de la agencia Zombie Land Perú. La propuesta busca mejorar el rendimiento del personal operativo asegurando que los derechos de los colaboradores se respeten, esto va a mejorar el bienestar laboral y generará un impacto positivo en la

productividad de los colaboradores, contribuyendo al desempeño de los colaboradores de la agencia.

## II. Descripción de la investigación aplicada o innovación

### 2.1. Planteamiento del problema

Zombie Land Perú es una agencia de publicidad que ofrece sus servicios a empresas nacionales como internacionales, el apoyo y monitoreo por parte del área administrativa, garantizan un servicio de calidad y motivación del personal. No obstante, se contemplan limitaciones en la gestión administrativa relacionadas con la falta de supervisión efectiva sobre las actividades y el escaso control en la optimización de trabajo, así como deficiencias en la provisión de recursos como herramientas de trabajo y capacitación. Estas deficiencias impactan negativamente en la eficiencia y la satisfacción laboral del personal. En consecuencia, el personal presenta un bajo desempeño, se observa el incumplimiento de los horarios establecidos de trabajo, y disminuye la calidad del servicio. Es necesario intervenir para analizar y solucionar estas deficiencias administrativas, ya que, si no se abordan, el desempeño del personal continuará siendo bajo, afectando la calidad del servicio, la motivación de los trabajadores y, en consecuencia, la satisfacción de los clientes.

Investigaciones recientes como la de Strielkowski et al. (2023) demuestran que la implementación y optimización de los procesos administrativos y de herramientas es beneficioso para la productividad y en la satisfacción del personal, lo que justifica la necesidad de plantear una propuesta de mejora organizacional. Es así que este proyecto busca responder la siguiente pregunta ¿Cómo una propuesta de mejora organizacional

enfocada en procesos administrativos puede potenciar el desempeño del personal en Zombie Land Perú?

### **2.1.1. Problemas de investigación**

#### **2.1.1.1. Problema general**

¿Cómo contribuye el diseño de una propuesta de mejora administrativa a la optimización del ambiente laboral y la eficiencia de los trabajadores en Zombie Land Perú durante el año 2025?

#### **2.1.1.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo afecta la falta de provisión de herramientas y los gastos asumidos por los trabajadores a su desempeño y motivación?
- ¿De qué manera el incumplimiento de horarios laborales y de refrigerio impacta en la productividad y bienestar del personal?
- ¿Qué consecuencias tiene la ausencia de monitoreo y control de actividades diarias en la eficiencia y organización del trabajo?

### **2.2. Objetivo general y específicos: propósito del plan de mejora**

#### **2.2.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de mejora administrativa orientada a optimizar el ambiente laboral y la eficiencia de los trabajadores en Zombie Land Perú en el año 2025.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

1. Identificar las condiciones administrativas relacionadas con la provisión de recursos para el personal.
2. Describir el cumplimiento de los horarios laborales y de refrigerio establecidos por la empresa.
3. Revisar los mecanismos administrativos utilizados para el control y supervisión del personal.

### **2.3. Justificación**

#### **2.3.1. Justificación teórica**

La presente investigación está conformada por conceptos que demuestran la importancia de una gestión administrativa eficiente, viéndose reflejado en la satisfacción y su rendimiento del colaborador, teniendo y respetando las normativas internas, la gestión de recursos humanos y la supervisión administrativa para un mejor trabajo operativo. En el contexto de Zombie Land Perú, una agencia de publicidad cuya prioridad es brindar diseños creativos y servicios de medios de alta calidad, la propuesta de mejora busca validar cómo la aplicación de principios teóricos de la administración puede transformar procesos deficientes. Asimismo, los resultados generados por esta propuesta podrán ser tomados como referencia para otros estudios correlacionales o futuras investigaciones centradas en la relación entre la gestión administrativa y la eficiencia laboral en el sector creativo.

### **2.3.2. Justificación metodológica**

Los instrumentos elaboradores se basaron en Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) para la recolección y análisis de datos, ya que nos permite evaluar y validar sobre preguntas específicas que se tratan dentro del trabajo. Así mismo, se consideraron aportes de López-Cedeño et al. (2024) quién señala encuestas con preguntas cerradas son beneficiosas para generar datos comparables y objetivos. Ambos aportes fueron tomados con el fin de cumplir los objetivos y las variables de estudio, generando validez y fiabilidad en los resultados obtenidos.

### **2.3.3. Justificación práctica**

La propuesta busca la optimización inmediata de los procesos administrativos (supervisión, provisión de recursos y cumplimiento normativo) que actualmente son deficientes. La implementación de estas mejoras sientan las bases para una estructura organizacional estable, indispensable para una agencia que maneja proyectos nacionales e internacionales.

Asimismo, la intervención mejorará directamente el rendimiento y desempeño de los colaboradores. Al proveer las herramientas, capacitación y un sistema de supervisión claro, se eliminarán la desorganización y descoordinación, lo cual se puede ver reflejado en el aumento significativo de la productividad y una elevación de la moral y la satisfacción laboral.

Como consecuencia se podrá ver resultados positivos en el negocio: mejora en el rendimiento del personal y la calidad del servicio. Gracias a esto, la experiencia y la satisfacción de los clientes tendrá un efectivo positivo, permitiendo que la agencia se alinee de manera efectiva a sus objetivos organizacionales y comerciales a largo plazo.

## **2.4. Metodología del proyecto**

### **2.4.1 Enfoque de investigación**

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos y medibles, siguiendo un proceso secuencial y deductivo. Este enfoque permite validar preguntas específicas mediante el uso de técnicas estadísticas, con el propósito de obtener resultados objetivos y generalizables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

### **2.4.2 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada, dado que busca generar conocimiento científico y tecnológico con una aplicación práctica y directa en un contexto real, orientada a resolver un problema específico del entorno. Este tipo de estudio se caracteriza por adecuarse a metodologías que aseguren coherencia en la solución planteada, con el propósito de aportar mejoras concretas y viables en el sector intervenido (Hernández-Sampieri et al., 2018).

### **2.4.3 Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental, dado que no se manipulará la variable de estudio, sino que se observará la realidad en sus condiciones actuales para recoger información objetiva sobre la realidad estudiada. (Hernández-Sampieri et al., 2018).

#### **2.4.4 Nivel de investigación**

La investigación es de nivel descriptivo, ya que tiene como propósito identificar y detallar las características de las personas involucradas en el estudio, y a partir de ello plantear propuestas de mejora orientadas a la solución del problema identificado (Hernández-Sampieri et al., 2018).

#### **2.4.5 Población**

La cantidad de personas que trabajan en Zombie Land Perú son 26 personas, de las cuales 4 de ellos son directivos. En consecuencia, la población objetivo de la investigación fue de 22 trabajadores.

#### **2.4.6 Muestreo y muestra**

Para esta investigación se empleó un muestreo censal, debido a que la población estuvo conformada por un número reducido de sujetos, lo que permitió considerar a la totalidad de los trabajadores de la empresa. Según Hernández-Sampieri et al. (2018), en estudios con poblaciones pequeñas es recomendable incluir a todos los sujetos disponibles, pues ello minimiza el error muestral y fortalece la validez interna de los resultados. En este sentido, la muestra estuvo compuesta por los 22 colaboradores operativos de la agencia.

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

La técnica empleada para la recolección de datos es la encuesta, que tiene preguntas cerradas, la cual permite obtener información específica y cuantificable de los participantes. Este tipo de instrumentos tienen como característica principal un conjunto de preguntas fijas con opciones de respuestas previamente definidas, lo que facilita el análisis estadístico y la comparación de los resultados (López-Cedeño et al., 2024).

Como instrumento de recolección utilizado es un cuestionario estructurado, diseñado para obtener información precisa y uniforme sobre las percepciones de los trabajadores del área operativa de la empresa Zombie Land Perú. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el cuestionario es un instrumento eficaz en estudios cuantitativos, ya que estandariza la información recogida y permite comparar objetivamente las respuestas entre los participantes.

## **2.5. Marco referencial**

### **2.5.1. Antecedentes de investigación**

#### **2.5.1.1. Antecedentes nacionales**

Tinoco Plasencia (2023) realizó una investigación cuantitativa, de diseño no experimental, correlacional y de tipo básica, titulada Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, desarrollada en una empresa peruana. El estudio aplicó cuestionarios estructurados y validados a una muestra censal de 40 trabajadores, utilizando 28 ítems para evaluar el clima organizacional y 25 ítems para la satisfacción laboral. Para el análisis estadístico se empleó el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados mostraron niveles moderados en ambas variables (62,5 % en clima organizacional y 60,0 % en satisfacción laboral), así como una correlación directa y significativa entre ellas ( $r = .755$ ;  $p < .05$ ). El autor concluyó que un clima organizacional favorable contribuye significativamente a mejorar la satisfacción de los colaboradores. Lo relevante de este estudio es que demuestra empíricamente cómo el entorno interno de trabajo incide en la motivación del personal, aspecto clave para proponer mejoras organizacionales enfocadas en procesos administrativos.

Mattos Loayza y Mattos Loayza (2022), en la tesis titulada Innovación y desempeño organizacional de las Mypes de publicidad de Santiago de Surco 2021, investigaron la relación

entre la innovación organizacional y el desempeño en empresas del sector publicitario. El estudio tuvo como objetivo determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la innovación —técnica y administrativa— y el desempeño organizacional en MYPEs de Santiago de Surco. Con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance correlacional, se encuestó a 204 administradores o gerentes, utilizando instrumentos basados en los modelos de Yamakawa y Ostos (2012). El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente rho de Spearman. Los resultados revelaron correlaciones positivas y significativas entre la innovación organizacional general ( $r = .548$ ;  $p < .001$ ), la innovación técnica ( $r = .420$ ;  $p < .001$ ) y la innovación administrativa ( $r = .442$ ;  $p < .001$ ) con el desempeño organizacional. Este estudio resulta relevante para la presente investigación por su enfoque en empresas de publicidad, similares a Zombie Land Perú, y por destacar cómo la innovación en procesos y estructuras internas fortalece el rendimiento organizacional, especialmente en contextos altamente competitivos

Álvarez Sánchez (2023), en su tesis titulada Implementación de estrategias de comunicación interna para la mejora del clima laboral en una empresa de publicidad en Lima – Perú, analizó los efectos de la comunicación organizacional sobre el ambiente laboral en una agencia publicitaria. El objetivo del estudio fue determinar de qué manera la comunicación interna incide en el clima laboral de la empresa, a partir de las deficiencias detectadas que afectaban tanto el ambiente como la percepción de los servicios ofrecidos. Se trató de una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y diseño no experimental. Se aplicó un cuestionario estructurado de 24 ítems a una muestra de 40 colaboradores de distintas áreas. Los resultados revelaron un notorio descontento respecto a los procesos comunicativos internos, lo cual impactaba negativamente en el clima laboral. Se concluyó que la implementación de estrategias de comunicación adecuadas puede fortalecer el ambiente organizacional, generando mejores condiciones para el desempeño del personal.

### 2.5.1.2. Antecedentes internacionales

Cantú, Pedraza y Madero (2023) realizaron un estudio cuantitativo, transversal y de alcance explicativo con una muestra de 127 colaboradores de dependencias de educación superior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (México). Mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicaron un cuestionario validado con escalas tipo Likert de cinco puntos (alfa de Cronbach  $> .90$ ) que evaluaba clima laboral, satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño del capital humano. Los datos se analizaron mediante regresión lineal múltiple. El modelo reveló que aproximadamente el 31 % del rendimiento de los trabajadores se explica por la calidad del clima laboral, mientras que la satisfacción y el compromiso apenas influyeron y no alcanzaron significancia estadística. En términos prácticos, mejorar el ambiente de trabajo —por ejemplo, clarificando roles, fomentando la comunicación y ofreciendo apoyo— se traduce en un aumento tangible del desempeño del personal universitario, mientras que intervenciones dirigidas únicamente a la satisfacción o al compromiso tendrían un efecto limitado.

Simi dos Santos et al. (2022) realizaron una investigación de enfoque cuantitativo titulada Falla creativa en la publicidad: Influencias en el proceso creativo, desarrollada en agencias de publicidad en Brasil. El estudio tuvo como objetivo analizar cómo los factores organizacionales y los procesos internos influyen en el desempeño creativo de los colaboradores. Se utilizó un enfoque metodológico descriptivo-correlacional que permitió evaluar la dependencia de procesos operativos y el uso de tecnologías. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre la optimización de los procesos administrativos y el rendimiento del personal; es decir, a mejor gestión de recursos y soporte tecnológico, mayor es el desempeño creativo. Se concluyó que la deficiencia en estos factores influye de manera negativa en la originalidad de las campañas, por lo que fortalecer el entorno organizacional es una estrategia clave para optimizar el desempeño laboral.

Amiri et al. (2023) realizaron un estudio cuantitativo, descriptivo y analítico titulado Association of organizational climate with job self-efficacy of operating room staff. El objetivo fue analizar la relación entre el clima organizacional y la autoeficacia laboral en 220 trabajadores de centros de formación médica de la International University of Medical Sciences (IUMS). Se aplicaron dos instrumentos validados: el cuestionario de clima organizacional de Lyle Sussman y el cuestionario de autoeficacia de Riggs y Knight, con análisis estadísticos mediante coeficiente de correlación de Spearman y regresión lineal múltiple. Los resultados mostraron una correlación significativa entre un buen clima organizacional y altos niveles de autoeficacia laboral ( $p < .0001$ ). En términos prácticos, se recomienda que las instituciones de salud fortalezcan el clima organizacional para mejorar la productividad, creatividad y participación del personal, abordando aspectos como la gestión de conflictos, la reducción de ambigüedad en los roles y la atención a las características personales del equipo.

## **2.5.2. Marco teórico**

### **2.5.2.1. Proceso Administrativo**

Un proceso administrativo es un conjunto de etapas a seguir para poder llegar a conseguir los objetivos propuestos por la empresa en cuestión.

Según Chiavenato, I. (2009) en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* define este término como:

Proceso Administrativo es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control (p. 82)

Siguiendo la definición del proceso administrativo, uno de los fundadores de la teoría administrativa, Rodríguez-Méndez & Pérez-Molina (2023), las actividades que desarrollan pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
3. Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas)
5. Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control). (p. 7)

Continuando la línea de los procesos administrativos, o también llamado funciones administrativas u operaciones administrativa, según el enfoque clásico se puede describir cada función de la siguiente manera:

Según Mendoza-Fernández y Moreira-Chóez (2021), en su artículo *El proceso administrativo: fundamentos, etapas y aplicación en la gestión organizacional* menciona lo siguiente:

El proceso administrativo comprende una secuencia integrada de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control. Estas etapas se han consolidado como pilares fundamentales para optimizar la gestión administrativa y apoyar el fortalecimiento institucional. Estas etapas permiten diseñar estrategias, distribuir

recursos, dirigir esfuerzos y evaluar resultados, configurando un ciclo continuo y dinámico que guía la eficiencia organizacional

En este mismo sentido, Lloyd y Aho (2020) describe cada etapa mencionada en su artículo *The Four Functions of Management – An essential guide to Management Principles* de esta forma:

Planificación (Planning):

La planificación es la función de gestión que implica establecer objetivos y determinar un curso de acción para alcanzarlos (p. 11)

Organización (Organizing):

La organización es la función de gestión que implica desarrollar una estructura organizacional y asignar recursos humanos para asegurar el logro de los objetivos (p. 12)

Dirección / Liderazgo (Leading):

La dirección implica las fuentes sociales e informales de influencia que utilizas para inspirar la acción de los demás. (p. 13)

Control (Controlling):

El control implica asegurar que el desempeño no se desvíe de los estándares. El control consta de tres pasos: (1) establecer estándares de rendimiento, (2) comparar el rendimiento real con los estándares y (3) tomar acciones correctivas cuando sea necesario. (p. 14)

El proceso administrativo tiene una alta relevancia dentro de las empresas porque sin tener este proceso no se puede tener una certeza clara del resultado se va a tener a mediado y largo plazo.

El proceso administrativo permite ajustar los elementos esenciales de una organización mediante etapas ya mencionadas: la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Esta estructura busca no solo ordenar y supervisar actividades, sino también establecer una comunicación efectiva que garanticen el cumplimiento de los objetivos en base a la coordinación y el control (Cano Plata, 2017).

Considerar la implementación de nuevos recursos para mejorar el proceso administrativo es una costumbre beneficiosa, ya que en la actualidad la tecnología y el mercado está en constante evolución, por lo que adquirir y aplicar metodologías de trabajo generará una ventaja competitiva considerable en el mercado. Una metodología que ayuda a reducir costes, mejora la satisfacción del cliente es la Six Sigma, que es una metodología que ayuda a corregir los defectos de los procesos (Ahuja y Kodwani, 2023).

De manera similar, según Strielkowski et al. (2023), menciona en su artículo Organizational economic sustainability via process optimization and human capital: a Soft Systems Methodology (SSM) approach lo siguiente:

Este artículo de revisión se centra en mejorar la sostenibilidad económica organizacional mediante la optimización de procesos y la gestión efectiva del capital humano, utilizando el enfoque de metodología de sistemas blandos (SSM), que ofrece un enfoque holístico para comprender los desafíos complejos del mundo real. (p. 2)

En este contexto considerar implementar diferentes herramientas y metodologías de trabajos es productivo para mejorar la productividad de los colaboradores. Mejorar los procesos y el proceso administrativo incrementa la viabilidad de la forma de trabajo dentro de la empresa.

En la misma línea, en la actualidad las agencias de publicidad están en un entorno de constante cambio y donde los clientes toman las últimas tendencias en el mercado donde se desarrollan, es decir, buscan siempre estar actualizados de las preferencias de su público objetivo. Esto tiene consecuencia en la exigencia de sus solicitudes de trabajo y en la demanda de la creatividad que requiere, es por esto que las empresas que trabajan en el sector de la publicidad deben considerar implementar procesos actualizados que les permitan optimizar sus recursos para brindarle la mejor calidad posible. Esto ocasiona que las organizaciones opten por implementar herramientas y estilos de trabajos que les permitan tener un planeamiento ágil, una organización distribuida por equipos multidisciplinarios, una dirección en liderazgo y un control de los resultados y cumplimientos de objetivos.

En un trabajo de suficiencia profesional que es aplicado en un estudio de publicidad en Lima el ciclo integral DMAIC que consiste en definir, medir, analizar, mejorar y controlar, siendo este un equivalente de las etapas del proceso administrativo. Gracias a este ciclo integral, y herramientas que dieron soporte al mismo, llegaron a reducir el tiempo de entrega en 29% y a su vez demostrando cómo la aplicación de herramientas de mejora continua puede potenciar significativamente el desempeño en empresas creativas (Cornejo Huatuco & Arista Jiménez, 2024).

Esto confirma que optimizar, planificar y controlar bien los procesos administrativos de una organización es beneficioso para la cultura organizacional, sino que también permite mejorar la productividad de los colaboradores con herramientas actualizadas, ya que esto les permite adecuarse al constante cambio que presenta los clientes.

### **2.5.2.2. Desempeño del personal**

El desempeño del personal se puede describir cómo el personal lleva a cabo las responsabilidades y cómo a su vez contribuye con el alcance de los objetivos propuestos por la organización. Según Bautista Cuello et al (2020) en su investigación menciona lo siguiente:

El desempeño laboral [...] se describe como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas (p. 56).

En ese sentido, se puede describir las dimensiones del desempeño del personal:

- Desempeño de tareas: se analiza las actividades formales relacionadas con el trabajo.
- Desempeño contextual: examina el comportamiento que benefician el entorno organizativo.
- Desempeño adaptativo: se refiere a la capacidad de ajustarse a cambios.
- Comportamientos contraproducentes: considera las acciones que obstaculizan el desempeño organizacional.

Estas dimensiones permiten tener una base para considerar y evaluar el desempeño de los colaboradores (Krijgsheld, Tummers, & Scheepers, 2022).

De igual importancia se debe de describir los factores internos que influyen en el desempeño de los colaboradores siendo estos la motivación intrínseca y extrínseca.

La motivación intrínseca se relaciona principalmente con la realización del trabajo por motivación personal del colaborador, por otro lado, la extrínseca se describe como una motivación que se le otorga al colaborador, bono o beneficios; siendo estas dos motivaciones importantes en el desarrollo de sus actividades de los colaboradores, ya que impactan en la satisfacción laboral (Mardanov, 2021).

En esa misma línea, tenemos otros factores como salud emocional y el compromiso que presentan los colaboradores. El compromiso presenta una relación directa con la motivación intrínseca y satisfacción laboral, esto quiere decir que asegura el compromiso del colaborador asegurando el bienestar, que esto asegura la salud emocional. Teniendo todos estos puntos presentes en consideración mejora el desempeño de los colaboradores (Zeng et al., 2022).

En esa misma línea, Mardanov explica que los empleados satisfechos en su lugar de trabajo tienden a desempeñarse mejor en sus responsabilidades. Por ello recomienda implementar estrategias que potencien la satisfacción de los colaboradores (Mardanov, 2021).

Por otro lado, tenemos los factores externos que son elementos que están fuera de la organización o del colaborador, pero esto puede afectar a su rendimiento dentro de la empresa.

Podemos explicar los factores externos de la siguiente manera en un enfoque del sector de publicidad:

- la infraestructura: refiere a equipos de edición, software especializado o conectividad.
- los recursos financieros: se define como la inversión en herramientas, talento y campañas experimentales
- el entorno comercial: abarca acceso a eventos, oportunidades de comercializar
- las condiciones físicas de trabajo: se explica como la calidad del espacio de trabajo
- el entorno político-legal: relacionado a normativas, impuestos

Estos puntos describen como factores que se pueden ver influenciado en el desempeño del personal en un entorno creativo como lo es una agencia de publicidad (Engidaw, 2021).

De igual manera, es fundamental describir y establecer la manera de evaluación del desempeño de los colaboradores. Una herramienta utilizada frecuentemente son los KPIs, que son los indicadores de desempeño, para medir como avanza el equipo en relación a los objetivos de la organización alguno de estos indicadores puede ser: Volumen de ventas alcanzadas, la satisfacción del cliente entre otros. Por otro lado, usar metodología de entropía que es una herramienta de ponderación, así mismo el

monitoreo transparente y constante es efectiva, ya que te permite comparar el desempeño del personal de una forma justa. Por último, la mejora continua y la retroalimentación (feedback) es una forma más común de dar las observaciones para desempeñar la mejora continua (Gu, 2023).

Gracias a los indicadores, podemos evaluar cómo se encuentra el nivel de satisfacción del personal, teniendo en cuenta el lugar de mejora en caso sea un valor negativo. En esa misma idea, interpretar los resultados facilita la toma de decisiones dentro de la organización. Según Zheng et al. (2024) en su artículo menciona lo siguiente:

Los empleados con mayor compromiso laboral demuestran más energía, dedicación y absorción en sus tareas, lo que aumenta significativamente su creatividad. Por el contrario, un bajo nivel de compromiso se asocia con el agotamiento emocional y la disminución del comportamiento innovador (p. 13)

En conclusión, gestionar adecuadamente el desempeño del personal es fundamental para asegurar el crecimiento, la eficiencia y la sostenibilidad de las organizaciones. Comprender las dimensiones, los factores que pueden estar asociados y métodos de evaluación permite tomar decisiones más informadas y estratégicas en la administración del recurso humano.

### **2.5.2.3. Gestión de recursos para el personal**

Se entiende por gestión de recursos para el personal al conjunto de acciones y decisiones que toda empresa toma para brindarle recursos y medios necesarios a sus colaboradores para el desarrollo de sus actividades. Siguiendo esta descripción, según

Paramarta et al. (2021) en su artículo menciona gestión de recursos de la siguiente manera:

La implementación de la gestión de recursos humanos en la estrategia empresarial, que se centra en el desarrollo de habilidades, la formación continua y la alineación con los objetivos empresariales, tiene un impacto positivo significativo en la creación de una ventaja competitiva sostenible. El capital humano actúa como un impulsor clave que activa otros recursos y capacidades dentro de una organización (p. 11)

En esa misma línea, definir los tipos de recursos que puede necesitar cada organización es clave para poder determinar cómo distribuir correctamente los recursos, de esta forma se puede manejar adecuadamente cada recurso y en consecuencia, se vea reflejado en los cumplimientos de los objetivos.

Existen 2 tipos de recursos: Recursos laborales y Recursos organizacionales:

Recursos Laborales: se describe como recursos que tienen un fin motivador, podemos encontrar distintos puntos en este apartado, siendo la autonomía en el trabajo, el apoyo del encargado, feedback, oportunidades de aprendizaje.

Recursos Organizacionales: se define como los recursos que se brindan a nivel organizacional, siendo estos el apoyo de la alta dirección, adaptabilidad, claridad en los objetivos.

Estos recursos impactan directamente en el compromiso del personal con los procesos de cambio y en su satisfacción y rendimiento (Albrecht et al., 2022).

Teniendo estos aspectos en cuenta demuestra la gran importancia de tener una correcta forma de gestionar los recursos de la empresa, porque esto va asegurar la productividad y crecimiento a lo largo del tiempo.

Según Robbins y Coulter (2021) afirman que la eficacia organizacional depende en gran parte de que los colaboradores cuenten con los recursos necesarios para realizar su labor de forma óptima, ya que esto incide en su satisfacción, desempeño y compromiso (p. 42).

La adecuada gestión de los recursos principales hacia los colaboradores contribuye en gran medida a tener una mayor rentabilidad y al logro de los objetivos estratégicos trazados previamente. Así mismo, contar con una administración efectiva permite tener un control considerable sobre las herramientas de trabajo brindadas, lo que facilita a la evaluación del desempeño y la toma de decisiones. En este sentido, la asignación de recursos dentro de los procesos organizacionales representa una decisión clave que influye directamente en su eficiencia y efectividad. La forma en que se asignan las tareas a los recursos internos determina el desempeño global de los procesos implementados (Pufahl et al., 2021).

De igual importancia brindar recursos tecnológicos permiten ampliar las herramientas de trabajo de los colaboradores, esto genera facilidades de brindar un servicio de calidad, permitiendo a su vez reducir los tiempos de entrega y optimizar el trabajo. La digitalización y la asignación de recursos tecnológicos permiten e impulsa la innovación en las empresas de creatividad, mejorando el rendimiento en la eficiencia de sus actividades y el desempeño organizacional (Radicic & Petković, 2023).

De la misma forma, tener una correcta descripción de los procesos claves es beneficioso ya que se puede clasificar según las responsabilidades o las actividades que realizan cada colaborador, en consecuencia, optimizas el desempeño y facilita alcanzar los resultados organizacionales.

Es decir, adoptar una gestión enfocada en el recurso humano favorecen a los diseños de flujo de trabajo, así como a la asignación de roles y permite evaluar constantemente a los colaboradores con indicadores, a continuación, describimos los procesos clave:

- Diseño y mapeo de procesos: identificar quién hace qué y con qué recursos.
- Asignación de roles y responsabilidades: asegurar claridad en tareas y funciones.
- Coordinación interdepartamental: mejorar la fluidez y colaboración.
- Evaluación continua del desempeño: usar indicadores para ajustar procesos.

Aplicando este enfoque destaca el bienestar y la transparencia de los colaboradores para garantizar el rendimiento y los resultados operativos, esto es un proceso clave para agencias de publicidad o que estén en un entorno creativo (Londoño Pulgarín y Gaviria Gutiérrez, 2021).

En esa misma línea, distribuir adecuadamente los recursos para el personal puede desencadenar beneficios considerables en el desempeño de los colaboradores. Laborar en un entorno de trabajo saludable, donde se brinden los recursos adecuados y de calidad, previamente mencionados, aumenta el compromiso de los empleados y su desempeño en su rol, así como en acciones extra-role (Lee y Jo, 2023).

Por otro lado, en el control interno debe contar con un elemento fundamental, siendo estos: entorno entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, y la monitoreo y comunicación, siendo estos componentes clave para sincronizar los comportamientos y las actividades con los objetivos de la organización (Wahab et al., 2022).

Una forma fundamental de brindar recursos adecuados a los colaboradores es teniendo una comunicación clara y efectiva, ya que esto contribuye de forma significativa en su rendimiento, es decir, establecer canales de comunicación con el equipo de trabajo. En este sentido, según Tzafrir et al. (2004) las acciones orientadas al talento humano generan varias consecuencias tangibles e intangibles en las organizaciones; es por eso que la gestión del recurso humano (GRH) debe velar por la generación de canales de comunicación y transparencia en los procedimientos, lo que reduce la incertidumbre de los colaboradores y aumenta la confianza en la organización.

En ese sentido, la falta de tener métodos actualizados, la escasez de apoyo en la sección de innovación y la falta de herramientas tecnológicas pueden afectar la producción creativa de los colaboradores. En un estudio realizado en unas agencias de publicidad brasileñas se evidenció dependencia en procesos obsoletos, carencia de tecnología actualizada y reducción de originalidad de campañas publicitarias, se vio afectado el desempeño creativo en entornos publicitarios (Simi dos Santos et al. 2022).

Además, en el ámbito de la industria creativa podemos evaluar la asignación correcta de los recursos: tecnológicos, humanos y financieros mediante una serie de KPIs. Los KPIs financieros sirven para ver como va el ritmo de la agencia en general; existen

otros KPIs que ayudan a la administración de recurso humano mediante la productividad del equipo y su nivel de satisfacción. Por el lado del área creativa podemos encontrar el nivel de proyectos entregados por mes o trimestre, así como la medición de la eficiencia. La gestión de recursos tecnológicos se vincula con indicadores de eficiencia, como la reducción de tiempos de entrega, entre otros. Todos estos indicadores permiten observar si la forma de gestión es correcta para cumplir con los objetivos propuestos (Vartiak y Garbarova, 2024).

En conclusión, la gestión de recursos para el personal se relaciona con proporcionar medios materiales o tecnológicos a los colaboradores, así como también promover condiciones organizacionales adecuadas para que pueda potenciar su desempeño y su bienestar de los colaboradores dentro de la empresa. En este sentido, tener una adecuada asignación de recursos con una correcta comunicación efectiva, es un factor importante para conseguir la eficiencia operativa, fortalecer el clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

#### **2.5.2.4. Cumplimiento de normas internas**

El cumplimiento de normativas internas se refiere a las acciones específicas que aseguran que la empresa opera bajo un marco legal, respetando así todas las obligaciones que determina el estado. Así mismo, es un conjunto de reglamentos que puede proponer las empresas para estandarizar comportamientos e instrucciones para prevenir sanciones tanto internas como externas.

Según Fernández Espinosa (2022) en su tesis “Control interno y clima organizacional en las empresas importadoras de bienes de Lima” describe lo siguiente sobre normas internas:

Los controles internos se establecen con el fin de hallar en un plazo deseado cualquier variante respecto a los objetivos trazados por las empresas y delimitar irregularidades. Dichos controles permiten a la dirección administrativa promover el desarrollo organizacional para lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones; y, adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. (p. 16)

La implementación del control interno dentro de una empresa puede generar beneficios considerables, esto se debe al seguimiento de los colaboradores y al orden que hay dentro de una organización. Un trabajo de investigación sostiene que implementar un sistema de control interno que se base en reglamentos y procedimientos formales garantiza la gestión del recurso humano, en dicha investigación se observa una correlación positiva en la eficacia de tareas administrativas del personal, ya que favorecía el cumplimiento y la transparencia operativa (Astuvilca Arzapalo, 2020).

Siguiendo con la idea, Según Foorhuis (2020) menciona lo siguiente de los manuales de funciones:

El cumplimiento interno tiene por objeto garantizar que los comportamientos y resultados de los agentes de la organización se ajusten a las normas. Las directrices, reglas y procedimientos de la organización exigen que los agentes de la organización se ajusten a las normas. (p. 154)

Lo que significa que tener un manual de funciones ayuda al control interno, ya que permiten supervisar en base a las normas, que pueden ser modificadas según se necesite.

Por otro lado, el código de ética es un buen recurso para guiar el comportamiento del grupo de personas en una organización, lo que garantiza establecer estándares de conducta. Los códigos de ética forman una estructura de normativas que guían al comportamiento profesional de los colaboradores en una agencia, esto permite tomar decisiones en beneficios a los valores de la organización, es por esto que implementar un código de ética no solo beneficia a normativas, sino también a la cultura interna (Raineri et al. 2023).

En la misma línea, contar con un control interno adecuado permite garantizar la toma de decisiones de la empresa y mejora la eficiencia operativa de los colaboradores, esto genera un fortalecimiento de confianza y a su vez impulsa una cultura de responsabilidad y honestidad.

En un estudio se analizó como la estructura de control interno mejora la efectividad del control, lo que a su vez favorece prácticas organizacionales éticas, especialmente cuando se complementa con mindfulness organizacional. El estudio destaca que las normas internas no solo ordenan procesos, sino que también pueden generar un ambiente organizacional ético y responsable (Nguyen & Hoai, 2023)

Continuando con la idea anterior, en un reciente estudio encontraron que cuando las empresas realizan una implementación de un sistema de control interno que esté bien

estructurado y que identifique desviaciones de los objetivos organizacionales, se produce una mejora considerable en el desempeño operativo de los colaboradores. Es decir, esto podría verse reflejado en reducciones concretas de errores en campañas, mejoras en tiempos de entrega y mayor eficiencia administrativa, mediante auditorías internas y manuales actualizados (Hoi & Nguyen, 2022)

Otro beneficio importante del control interno adecuado dentro de las organizaciones parte del correcto funcionamiento de la misma, es decir, tener una correcta organización y establecer bien las normas internas beneficia al clima organizacional, siendo este de suma importancia para los actuales equipos de trabajos, quienes todos deben estar en una constante comunicación.

Según Palacios Molina (2019) en su artículo Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de los Distritos de salud pública de la provincia de Manabí-Ecuador menciona la importancia de un clima organizacional:

En el presente trabajo de investigación se logró establecer que el clima organizacional tiene influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí, esto demuestra que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende, se expresa que un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral.

Para el cumplimiento de normas internas que tienen la organización es viable considerar estrategias específicas para poder identificar, regular y tomar decisiones

para mejorarlas según requiera cada organización. Según Reyes y Martínez (2023) menciona lo siguiente:

La implementación de auditorías internas periódicas, programas de formación continua en normativas vigentes y el desarrollo de códigos de conducta específicos son estrategias esenciales para garantizar el cumplimiento normativo dentro de las organizaciones.

Además, tener un correcto control interno también lleva a cabo mecanismos de sanción o de reconocimiento a los colaboradores, que refuercen el cumplimiento de los objetivos acordados, de esta forma motivamos la mejora continua.

En ese sentido, el cumplimiento de normas internas fortalece la estructura operativa y organizacional, y a su vez, crea un soporte fundamental para tener una correcta optimización de la gestión administrativa de la empresa, al garantizar uniformidad, orden, confianza y transparencia en los procesos que afectan al desempeño del personal.

#### **2.5.2.5. Supervisión y control administrativo**

El control administrativo, que también es llamado control interno, es aquel proceso que permite a las organizaciones hacer una inspección sobre sus actividades diarias y los recursos que se están usando. Según Pacheco Barreto (2023) en su artículo *Control interno y la gestión administrativa* lo siguiente:

El control interno identifica deficiencias del ambiente de control, la evaluación del riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y de las actividades

de supervisión, los cuales conforman los cinco componentes funcionales para desarrollar un sistema de control interno de nivel alto; así como también realizar una retroalimentación de la gestión administrativa para mejorar los procesos de planeación, organización, integración, dirección y control.

De la misma forma, podemos describir los tipos de control administrativo:

- Sistema de diagnóstico: permite supervisar mediante indicadores (KPIs, calidad de campaña o costos)
- Sistemas de creencias: promueve valores institucionales.
- Sistemas de límites: establece normas sobre procesos, presupuesto y calidad.
- Controles interactivos: se establece mediante reuniones regulares para revisar progreso, motivar innovación y resolver desafíos creativos.

Esta forma de nos aseguramos que las actividades puedan llevarse según lo planeado y cumpliendo con los objetivos estratégicos (Heinicke, Mundy y Speklé, 2022)

En esa línea, según Nguyen et al. (2024) menciona lo siguiente:

Los sistemas de control interactivos fomentan la difusión del conocimiento, la distribución de la información y la comunicación entre los participantes en la organización promoviendo la creatividad y la innovación. (p. 443)

Los controles de diagnóstico se pueden implementar en la agencia mediante KPIs que midan las campañas creativas, los presupuestos del cliente, así como la eficacia de los

trabajadores. Mientras que los controles interactivos se aplican mediante reuniones de control, reuniones para lluvia de ideas para propuesta de soluciones y toma de decisiones colaborativas, siendo esta combinación beneficiosa para los desafíos creativos y al cumplimiento estratégico de la agencia.

De igual importancia, podemos definir las herramientas concretas que se usan dentro del ámbito del marketing y publicidad, siendo alguno de ellos: la definición de KPIs para cada herramienta (CPA, coste por adquisición, o CTR, tasa de clicks), control de seguimiento continuo, auditorías de seguimiento en dashboards para la comparación entre una campaña y la otra y el feedback, para la retroalimentación del rendimiento (Horobets, 2025).

En ese mismo sentido, el control interno es un proceso básico y fundamental para las organizaciones, para evaluar constantemente la empresa y si existe lugar de mejora. Según Loayza-Illesca y Jaime-Baque (2023) señalan que el control interno se convierte en una prioridad dentro del campo administrativo, ya que facilita la evaluación de procedimientos y promueve una cultura organizacional orientada a la eficiencia y productividad.

Teniendo presente esta idea, podemos afirmar que tener un control interno estructurado y una supervisión constante, permite generar una adecuada administración de la empresa, potenciando los procesos administrativos previamente estructurados.

La supervisión es aquel proceso que consiste en controlar, seguir, evaluar y orientar al personal con el objetivo de promover la eficacia y mantener la calidad del trabajo,

generando un buen manejo de las relaciones y desarrollo profesional (Smedegaard Ernst Bengtsen & McAlpine, 2022).

De igual importancia tiene la clasificación de los estilos tradicionales son:

- Autoritario: enfocado en el control y la toma unilateral de decisiones.
- Participativo: fomenta la colaboración y el diálogo con los supervisados.
- Democrático: promueve la autonomía, confianza y consenso en la toma de decisiones.

Sin embargo, los estilos de supervisión en la actualidad son:

- Estilo atractivo: cálido, flexible.
- Interpersonalmente sensible: relacional, en confianza.
- Orientado a tarea: estructurado, enfocado en objetivos y aprendizaje técnico

En su estudio de investigación Notaron diferentes patrones según el tipo de supervisión tomada. El estilo interpersonalmente muestra mayor eficacia para formar relación de confianza. Por otro lado, el estilo orientado a tarea a un estilo más enfocado en el aprendizaje y el estilo atractivo más cálido y comprensible (Li et al., 2020).

Como ejemplo de una supervisión tenemos al artículo de Wijaya y Razaga (2025) realizaron un estudio que explica la supervisión interpersonal promueve la creatividad del personal. En su investigación mencionan lo siguiente:

Los resultados mostraron que la supervisión de apoyo tenía un efecto positivo en la creatividad de los empleados, y esta relación estaba parcialmente mediada por el POS para la creatividad (p. 154)

Continuando con la idea, con este ejemplo afirma el beneficio de la supervisión interpersonal, lo que refiere a una mejora en la creatividad, pero a su vez, beneficia a evitar errores operativos como en la entrega tardía de campañas cumpliendo con los objetivos estratégicos.

En conclusión, tanto como la supervisión y el control administrativo son esenciales dentro de la gestión de una empresa, ya que además de identificar y corregir el desempeño de los colaboradores también fortalece la cultura de la empresa y asegura el cumplimiento de los objetivos.

## **2.6. Glosario de términos**

### **1. Clima organizacional**

Se puede describir como un conjunto de propiedades que pueden ser medibles sobre el espacio de trabajo percibido, ya sea de forma directa o indirecta, mediante la percepción de los colaboradores, estas características influyen en la motivación y comportamientos de los trabajadores dentro de la empresa.

### **2. Desempeño laboral**

Se describe como el conjunto de acciones por parte de los colaboradores donde se puede medir su productividad, la calidad de su trabajo con respecto a sus responsabilidades dentro de una organización.

### **3. Gestión por procesos**

Se refiere a la metodología que utilizan las empresas para poder organizar y optimizar todas las actividades que son realizadas en una organización, con el fin de mejorar la organización en beneficio a los clientes.

4. Eficiencia organizacional

Se describe como la capacidad de alcanzar los objetivos de la empresa utilizando la menor cantidad de recursos, ya sean en tiempo, dinero, materiales o personal) poder tomar decisiones basada en los datos para maximizar la productividad.

5. Control administrativo

Se define como el proceso por el cual una organización realiza una supervisión y regulación de sus actividades y recursos para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos, para posteriormente comparar dichos resultados con los que se tenía planificado y tomar decisiones.

6. Normas internas

Son un conjunto de políticas y procedimientos que se establece dentro de una organización para regular los comportamientos establecidos, las actividades y las operaciones.

7. Recursos organizacionales

Son todos aquellos activos (tangibles e intangibles) que una organización posee para poder y se utilizan para ejecutar los procesos, con el fin de cumplir los objetivos trazados y mantener el funcionamiento.

8. Recursos laborales

Se define como los factores físicos, sociales o psicológicos dentro de una organización que sirve como apoyo motivacional para los colaboradores, con el principal fin de poder alcanzar los objetivos laborales y a reducir el estrés laboral.

#### 9. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Son medidas cuantificables que tienen como función principal evaluar el progreso de una organización en las diferentes áreas para lograr los objetivos estratégicos, también sirven para determinar la efectividad de las estrategias que se han ido tomando.

#### 10. Supervisión interactiva

Se describe como un tipo de supervisión, que tiene como base principal la interacción y comunicación del supervisor y el supervisado, es decir, se caracteriza por la interacción constante y el apoyo mutuo.

#### 11. Control de diagnóstico

Se define como proceso continuo de evaluar el estado y el desempeño de la organización, con el fin de identificar sus fortalezas, sus debilidades y sus áreas de mejora mediante un historial de datos.

### III. Resultado de investigación

#### 3.1. Análisis de resultados descriptivos

A continuación, se presentan los resultados descriptivos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario estructurado a los colaboradores operativos de la agencia Zombie Land Perú. Este apartado tiene como objetivo mostrar, de manera detallada, la frecuencia y porcentaje de las respuestas recogidas, organizadas por bloques en función de los objetivos específicos del estudio. Asimismo, los resultados permiten identificar las áreas críticas relacionadas con la gestión de recursos, el cumplimiento de normas internas y los mecanismos de supervisión administrativa, proporcionando así un sustento confiable para la propuesta de mejora planteada.

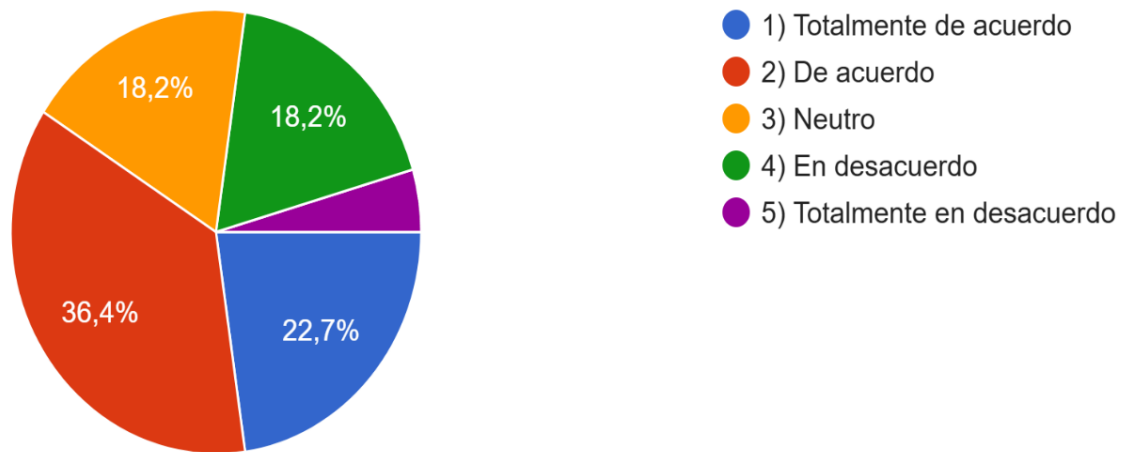
### Bloque 1: Gestión de recursos para el personal

**Tabla 1** La empresa proporciona las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mis funciones.

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	5	22,7%
De acuerdo	8	36,4%
Neutro	4	18,2%
En desacuerdo	4	18,2%
Totalmente en desacuerdo	1	4,5%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 1** La empresa proporciona las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mis funciones.



**NOTA:** Ante la afirmación “La empresa proporciona las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mis funciones”, el 36,4 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo. Este resultado indica que sólo una minoría del personal percibe contar plenamente con los recursos y herramientas necesarias para desempeñar eficazmente sus labores,

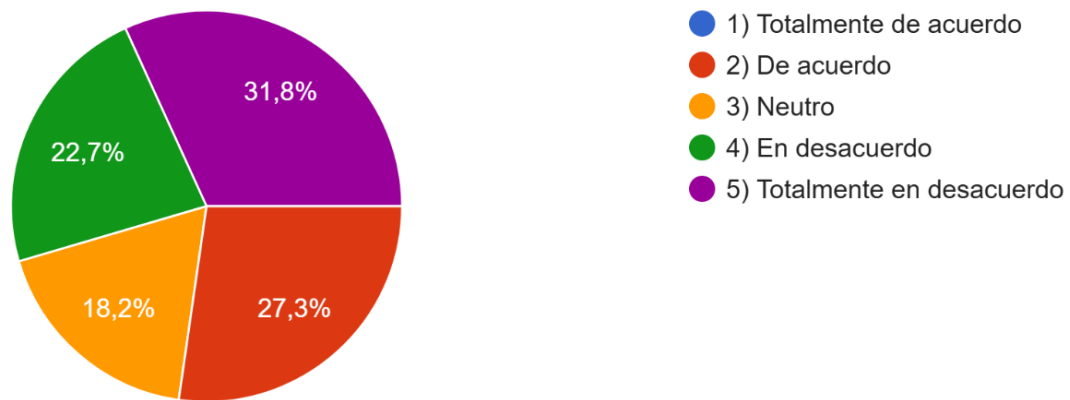
mientras que el resto de los colaboradores no evidencia el mismo nivel de satisfacción en este aspecto, lo cual refleja una oportunidad de mejora en la gestión y distribución de recursos laborales dentro de la organización.

**Tabla 2 Frecuentemente debo asumir gastos de trabajo que la empresa no cubre.**

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	27,3%
Neutro	4	18,2%
En desacuerdo	5	22,7%
Totalmente en desacuerdo	7	31,8%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 2 Frecuentemente debo asumir gastos de trabajo que la empresa no cubre.**



Nota: Ante la afirmación “Frecuentemente debo asumir gastos de trabajo que la empresa no cubre”, el 31,8% de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que solo una minoría de colaboradores asume gastos que deberían ser responsabilidad de la empresa. Asimismo, el 22,7% indicó estar en desacuerdo, mientras que

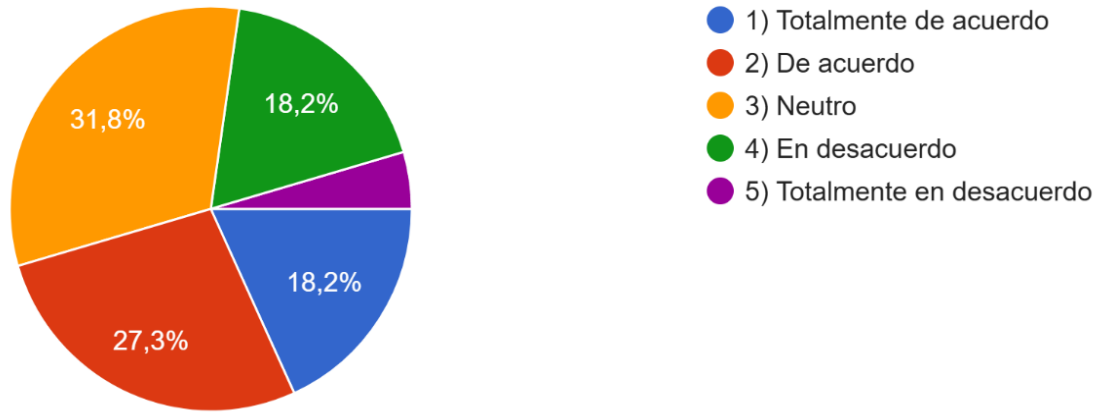
el 18,2% se mostró neutral frente a esta situación. Por otro lado, el 27,3% expresó estar de acuerdo, y ningún participante señaló estar totalmente de acuerdo. Estos resultados reflejan que, aunque la mayoría no percibe la necesidad de asumir gastos laborales, existe un grupo significativo que sí reconoce esta.

**Tabla 3 Siento que la empresa respalda y apoya mi labor diaria con los recursos adecuados**

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	4	18,2%
De acuerdo	6	27,3%
Neutro	7	31,8%
En desacuerdo	4	18,2%
Totalmente en desacuerdo	1	4,5%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 3 Siento que la empresa respalda y apoya mi labor diaria con los recursos adecuados**



NOTA: A la pregunta Siento que la empresa respalda y apoya mi labor diaria con los recursos adecuados el 31,8% de los encuestados consideran estar en neutro, por otro lado, el 27,3% menciona está de acuerdo. Así mismo el 18,2% expresó estar totalmente de acuerdo siendo el otro 18,2% indicó estar en desacuerdo y un 4,5% expresó estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados supondría que un buen grupo considera insuficiente el apoyo recibido por parte de la empresa.

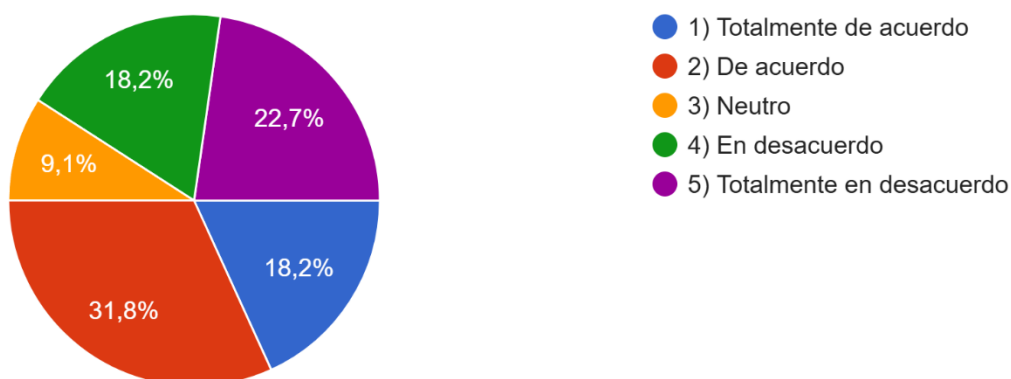
**Bloque 2: Cumplimiento de normas internas**

**Tabla 4 En mi área de trabajo se respetan los horarios de entrada y salida establecidos por la empresa.**

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	4	18,2%
De acuerdo	7	31,8%
Neutro	2	9,1%
En desacuerdo	4	18,2%
Totalmente en desacuerdo	5	22,7%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 4 En mi área de trabajo se respetan los horarios de entrada y salida establecidos por la empresa.**



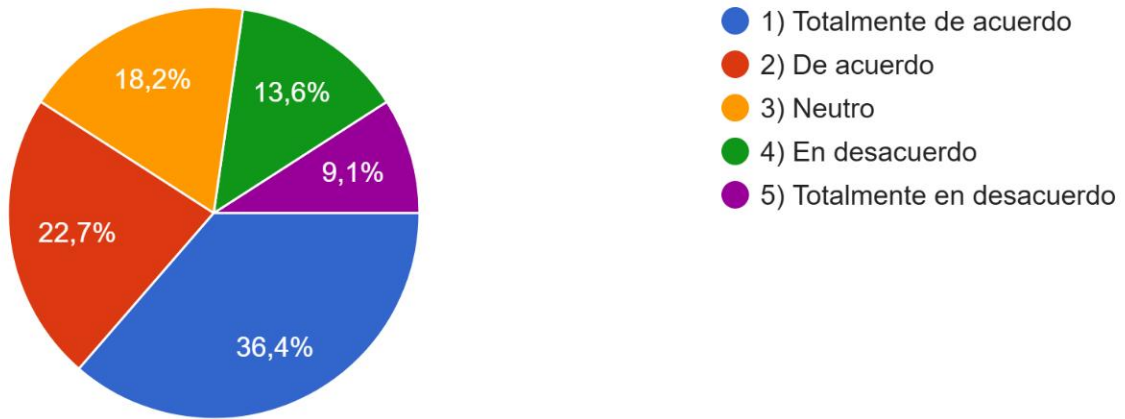
**NOTA:** Ante la afirmación “En mi área de trabajo se respetan los horarios de entrada y salida establecidos por la empresa”, el 31,8 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo, mientras que el 18,2 % indicó estar totalmente de acuerdo, lo que representa que cerca de la mitad del personal percibe un cumplimiento adecuado del horario laboral. Por otro lado, el 22,7 % señaló estar totalmente en desacuerdo, el 18,2 % expresó estar en desacuerdo y el 9,1 % adoptó una posición neutral frente a esta afirmación.

**Tabla 5 Se me permite tomar el tiempo de refrigerio completo sin interrupciones.**

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	8	36,4%
De acuerdo	5	22,7%
Neutro	4	18,2%
En desacuerdo	3	13,6%
Totalmente en desacuerdo	2	9,1%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 5 Se me permite tomar el tiempo de refrigerio completo sin interrupciones.**



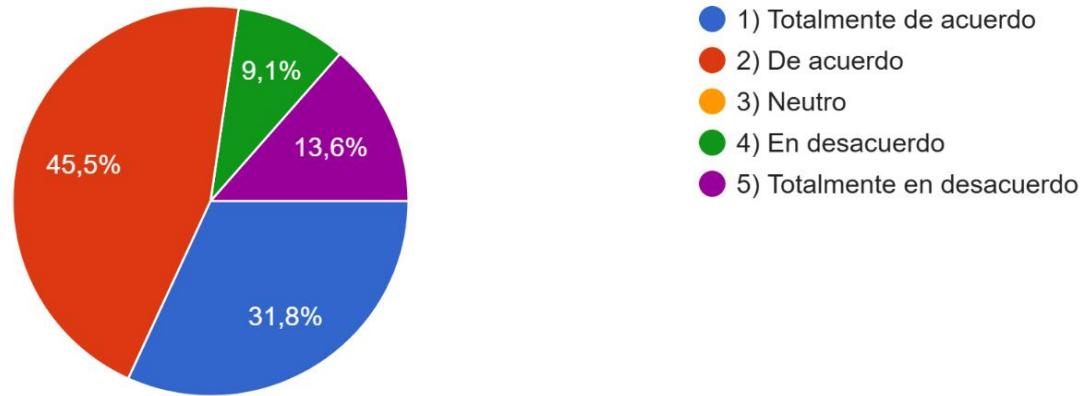
**NOTA:** Ante la afirmación “Se me permite tomar el tiempo de refrigerio completo sin interrupciones”, el 36,4 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 22,7 % indicó estar de acuerdo, lo que representa que la mayoría del personal considera que puede hacer uso adecuado de su tiempo de refrigerio. Por otro lado, el 18,2 % adoptó una postura neutral, el 13,6 % señaló estar en desacuerdo y el 9,1 % manifestó estar totalmente en desacuerdo.

**Tabla 6 Conozco claramente las normas internas que regulan mi horario de trabajo y descanso.**

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	7	31,8%
De acuerdo	10	45,5%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	2	9,1%
Totalmente en desacuerdo	3	13,6%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 6 Conozco claramente las normas internas que regulan mi horario de trabajo y descanso.**



**NOTA:** Ante la afirmación “Conozco claramente las normas internas que regulan mi horario de trabajo y descanso”, el 45,5 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo, mientras que el 31,8 % indicó estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que la mayoría del personal tiene claridad respecto a las disposiciones internas sobre horarios laborales y periodos de descanso. Por otro lado, el 9,1 % expresó estar en desacuerdo y el 13,6 % señaló estar totalmente en desacuerdo, reflejando que un grupo reducido aún presenta desconocimiento o confusión frente a estas normas.

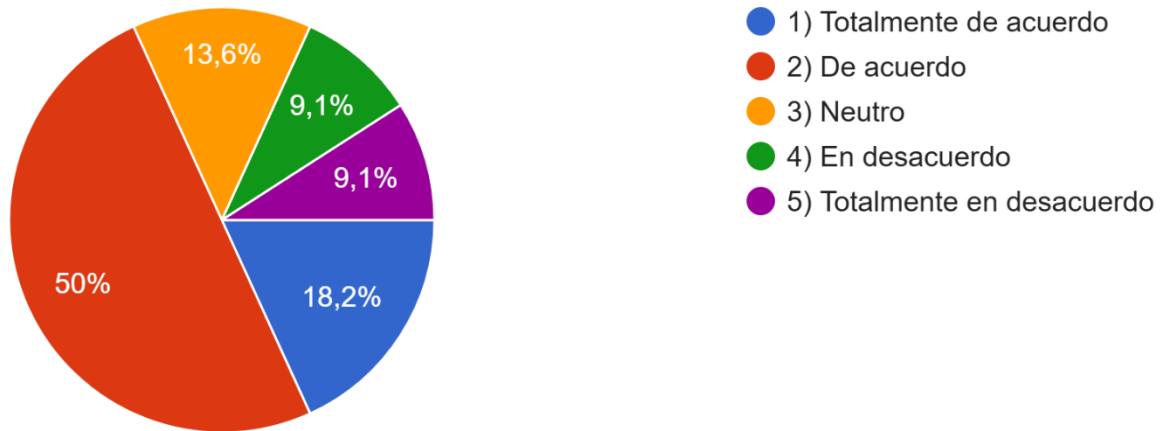
### Bloque 3: Supervisión y control administrativo

**Tabla 7 Un supervisor revisa regularmente el cumplimiento de mis tareas.**

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	4	18,2%
De acuerdo	11	50%
Neutro	3	13,6%
En desacuerdo	2	9,1%
Totalmente en desacuerdo	2	9,1%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 7 Un supervisor revisa regularmente el cumplimiento de mis tareas.**



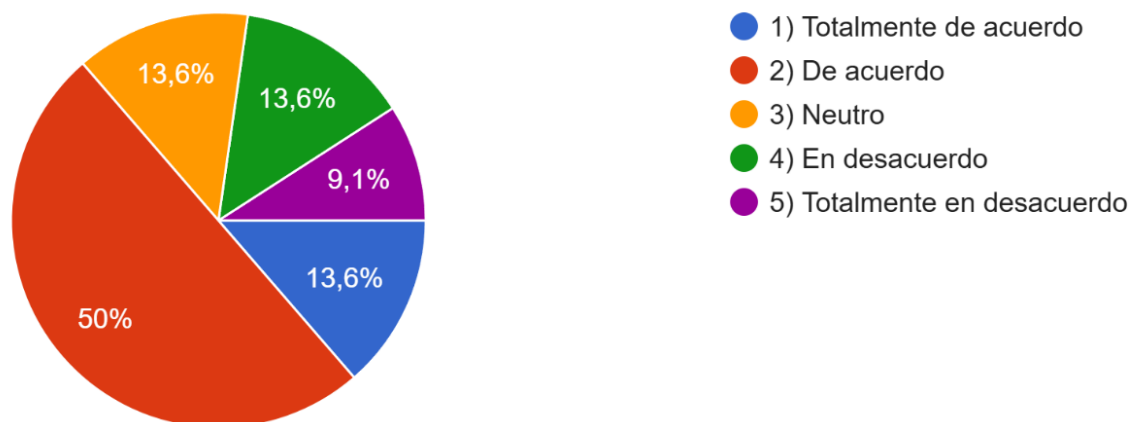
**NOTA:** Ante la afirmación “Un supervisor revisa regularmente el cumplimiento de mis tareas”, el 50 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 18,2 % indicó estar totalmente de acuerdo, lo que demuestra que la mayoría percibe una supervisión constante sobre el desarrollo de sus funciones. Asimismo, el 13,6 % adoptó una posición neutral, mientras que el 9,1 % expresó estar en desacuerdo y otro 9,1 % manifestó estar totalmente en desacuerdo.

**Tabla 8 Las actividades diarias están organizadas y son monitoreadas por la administración.**

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	3	13,6%
De acuerdo	11	50%
Neutro	3	13,6%
En desacuerdo	3	13,6%
Totalmente en desacuerdo	2	9,1%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 8 Las actividades diarias están organizadas y son monitoreadas por la administración.**



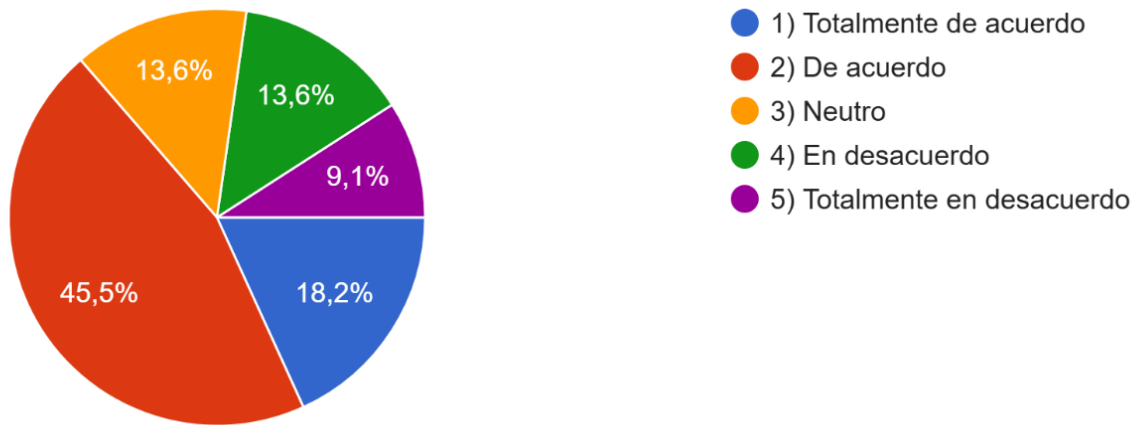
**NOTA:** Ante la afirmación “Las actividades diarias están organizadas y son monitoreadas por la administración”, el 50 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo, mientras que el 13,6 % indicó estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que la mayoría percibe una adecuada organización y supervisión de las actividades diarias por parte del área administrativa. Asimismo, el 13,6 % adoptó una posición neutral, otro 13,6 % expresó estar en desacuerdo y el 9,1 % manifestó estar totalmente en desacuerdo.

**Tabla 9 Recibo retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mis superiores.**

Nivel	n	%
Totalmente de acuerdo	4	18,2%
De acuerdo	10	45,5%
Neutro	3	13,6%
En desacuerdo	3	13,6%
Totalmente en desacuerdo	2	9,1%
Total	22	100%

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 9 Recibo retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mis superiores.**



**Nota:** Ante la afirmación “Recibo retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mis superiores”, el 45,5 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 18,2 % indicó estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que una parte importante del personal recibe comentarios o evaluaciones periódicas sobre su desempeño laboral. Asimismo, el 13,6 % adoptó una postura neutral, el 13,6 % expresó estar en desacuerdo y el 9,1 % manifestó estar totalmente en desacuerdo.

### **Bloque 1: Gestión de recursos para el personal**

Los resultados evidencian que, si bien una parte importante del personal considera que cuenta con herramientas básicas para desempeñar sus funciones, también se evidencia una percepción limitada de respaldo institucional. El hecho de que varios trabajadores deban asumir gastos laborales no cubiertos por la empresa refleja vacíos en la provisión de recursos y apoyos operativos. Esta situación puede afectar la motivación y el sentido de reconocimiento entre el equipo operativo.

## **Bloque 2: Cumplimiento de normas internas**

En este bloque se observan inconsistencias en la aplicación de las normas laborales, especialmente en relación con el respeto a los horarios de ingreso, salida y tiempo de refrigerio. Aunque la mayoría manifiesta conocer las normas internas, los datos revelan que estas no siempre se aplican de forma justa o uniforme. Esta brecha entre la normativa formal y la práctica cotidiana podría generar una percepción de inequidad entre los trabajadores.

## **Bloque 3: Supervisión y control administrativo**

Si bien los datos indican que existe cierto nivel de supervisión y organización administrativa, también se detecta una falta de retroalimentación sistemática al personal. La ausencia de mecanismos formales para comunicar el desempeño debilita los procesos de mejora continua, afectando tanto el desarrollo individual como la eficiencia organizacional. Asimismo, se percibe una falta de claridad en la estructura de los procesos administrativos, lo que sugiere la necesidad de establecer procedimientos más definidos, transparentes y consistentes.

## **IV. Propuesta de mejora**

### **4.1. Descripción general de la propuesta**

Dentro de la agencia de Zombie Land Perú, a partir de la pandemia, comenzó a operar de forma remota viéndose obligada a ir adecuándose a los cambios de trabajo remoto de manera forzada. En ese mismo sentido, se pueden observar algunas fallas en las actividades clave en su gestión operativa y administrativa como el carecimiento de control de actividades y la escasez de control sobre la optimización del trabajo; estos problemas administrativos se pueden ver reflejado en la carga laboral a cada colaborador y, en consecuencia, en su desempeño en las jornadas de trabajo. El mejorar ambos procesos en la agencia beneficiará

la productividad, eficiencia y optimizará de mejor manera el uso de recursos para el trabajo que, en consecuencia, aumentará la satisfacción laboral.

La propuesta tiene como finalidad diseñar e implementar mejoras administrativas y operativas orientadas a optimizar el ambiente laboral y la eficiencia del trabajo, con el propósito de potenciar el desempeño del personal y elevar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.

#### **4.2. Objetivos específicos de la propuesta**

O1. Identificar y evaluar las condiciones administrativas relacionadas con la provisión de recursos y herramientas de trabajo para el personal.

O2. Proponer lineamientos organizativos que regulen los tiempos asignados de trabajo, garantizando el respeto al tiempo del trabajador y la eficiencia del servicio.

O3. Revisar y fortalecer los mecanismos de control y supervisión de actividades en cada área de la agencia, asegurando una gestión de tareas más efectiva y organizada.

#### **4.3. Desarrollo por propuesta según objetivos.**

**O1.- Identificar y evaluar las condiciones administrativas relacionadas con la provisión de recursos y herramientas de trabajo para el personal.**

Diagnóstico:

El análisis revela que la gestión de recursos no es planificada, ya que opera principalmente bajo requerimiento de clientes, sin incluir las herramientas de diseño básicas para el trabajo. Esta deficiencia se mide con el 27,3% del personal se ve afectado a asumir costos laborales que deberían ser cubiertos por la empresa, esto

reflejaba el poco respaldo institucional, lo que repercute negativamente en la motivación de los colaboradores.

Propuesta:

La Jefatura Administrativa realiza un inventario trimestral de necesidades de herramientas y software para los colaboradores. Este inventario se analiza entre la Dirección administrativa para la adquisición y stock. Adicionalmente, se establece un protocolo de reembolso. El colaborador presenta el comprobante (factura), y la Jefatura Administrativa lo valida y reembolsa en un plazo máximo de 7 días hábiles.

Indicador de logro:

Con esto se busca reducir en un 95% el número de colaboradores que reportan asumir gastos laborales en un plazo de 6 meses.

**O2.- Proponer lineamientos organizativos que regulen los tiempos asignados de trabajo, garantizando el respeto al tiempo del trabajador y la eficiencia del servicio.**

Diagnóstico:

El sistema actual de seguimiento de tareas es redundante e ineficiente, se cuenta con una hoja de cálculo para registrar pedidos, se invierte una hora diaria en una reunión de estatus, procedimientos que consume un valioso tiempo productivo de los colaboradores, este método no ofrece una visibilidad ágil del flujo de trabajo.

Propuesta:

La Dirección Administrativa lidera la migración del excel a un tablero kanban en Google Sheets para mejorar la estructura, organizando las tareas en "Pendientes", "En Proceso" y "Terminadas" facilitando la visibilidad del estado del trabajo. Además busca sustituir la reunión diaria por una sesión de 15-20 minutos en la que los colaboradores reportan los avances y los problemas críticos.

Indicador de logro:

El objetivo principal es la eliminación de redundancia de trabajo y optimizar el tiempo reduciendo en 60% horas dedicadas en reunión de estatus los primeros 30 días, con el fin de regularizar el tiempo del colaborador y convertirlo en tiempo productivo, mejorando la regulación de la jornada laboral.

**O3.- Revisar y fortalecer los mecanismos de control y supervisión de actividades en cada área de la agencia, asegurando una gestión de tareas más efectiva y organizada.**

Diagnóstico:

En la actualidad la empresa no presenta un mecanismo sólido de control y supervisión, a parte del uso de excel que tienen para una supervisión de tareas realizadas, no hay procedimiento de evaluación de desempeño por lo que se dificulta la evaluación en la gestión de tareas.

Propuesta:

Se implementa una evaluación de desempeño trimestral. El Área de Dirección Administrativa diseña el formato, y el Ejecutivo de Cuentas aplica la evaluación individualmente, formalizando la retroalimentación sobre la satisfacción del cliente y oportunidades de mejora.

Indicador de logro:

Asegurar que el 100% de los colaboradores reciba al menos una sesión de feedback documentada por trimestre.

La propuesta aborda los problemas identificados en la agencia Zombie land Perú, que abarcan desde la falta de supervisión a los colaboradores, el incumplimiento de horarios y la falta de herramientas de trabajo. Estos factores están afectando directamente a la productividad, siendo esto causado por la falta motivación y en el bienestar del personal; mejorando estos aspectos podremos resolver los problemas que pasa la agencia, además de que se podrá lograr un trabajo más eficiente.

#### 4.4. Plan de acción

**Tabla 10 Plan de acción según objetivos específicos para la mejora de la gestión en Zombie Land Perú**

Objetivo Específico	Acciones Específicas	Indicador de Logro	Resultado Esperado	Responsable	Plazo de Ejecución
1. Identificar y evaluar las condiciones administrativas relacionadas con la provisión de recursos y herramientas de trabajo para el personal.	Realizar un inventario semestral de herramientas y software. Así como establecer una comunicación formal para el reembolso de gastos.	Con esto se busca reducir en un 95% el número de colaboradores que reportan asumir gastos laborales en un plazo de 6 meses.	Optimizar la gestión de recursos institucionales y asegurar el respaldo operativo al personal.	Jefatura administrativa y directora de cuentas	Primer semestre de implementación.
2. Proponer lineamientos organizativos que regulen los tiempos asignados de trabajo, garantizando el respeto al tiempo del trabajador y la eficiencia del servicio.	Migrar el excel a un tablero kanban en Google Sheets y reimplantar la reunión diaria para controlar la eficiencia del tiempo	El objetivo principal es la eliminación de redundancia de trabajo y optimizar el tiempo reduciendo en 60% horas dedicadas en reunión de estatus los primeros 30 días, con el fin de regularizar el tiempo de colaborador y que sea utilizado como tiempo productivo y mejorar la regulación de la jornada laboral.	Mejorar la eficiencia en la gestión del tiempo, incrementar la productividad y equilibrar la jornada laboral.	Dirección administrativa y Directora de cuentas	Primer mes de implementación.
3. Revisar y fortalecer los mecanismos de control y supervisión de actividades en cada área de la agencia, asegurando una gestión de tareas más efectiva y organizada.	Creación de un formato simple de evaluación de desempeño trimestral y la implementación evaluación en la satisfacción de cliente	Asegurar que el 100% de los colaboradores reciba al menos una sesión de feedback documentada por trimestre.	Fortalecer los procesos de supervisión y retroalimentación, promoviendo la mejora continua y la transparencia en la gestión del desempeño.	Dirección administrativa y ejecutiva de cuentas	Aplicación trimestral continua.

**Nota: Elaboración propia**

El primer objetivo específico consiste en ejecutar un inventario semestral mediante el uso de diversas herramientas de gestión, acompañado de una comunicación formal y fluida entre empleadores y colaboradores. Esta acción tiene como finalidad reducir en un 95% los reportes de gastos laborales generados por los trabajadores, optimizando el uso de los recursos organizacionales y fortaleciendo el respaldo institucional hacia el personal. La implementación estará a cargo de la Jefatura Administrativa y la Dirección de Cuentas, programándose su desarrollo durante los primeros seis meses del año 2026.

El segundo objetivo específico plantea la migración de los procesos de seguimiento a un tablero Kanban elaborado en la hoja de cálculo Google Sheets, complementado con reuniones periódicas de control de eficiencia. Esta propuesta busca disminuir en un 60% el tiempo invertido en reuniones de estatus, favoreciendo una gestión más eficiente del tiempo y un incremento en la productividad laboral. La ejecución de esta acción será mensual y estará bajo la responsabilidad de la Jefatura Administrativa y la Dirección de Cuentas.

Finalmente, el tercer objetivo específico propone el diseño e implementación de un formato de evaluación de desempeño trimestral, complementado con una evaluación de satisfacción del cliente. Esta medida tiene como finalidad garantizar una retroalimentación continua para cada colaborador, para mejorar la supervisión y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora constante. La aplicación de esta propuesta está programada para el año 2026, desarrollándose de manera semestral mediante los siguiente periodos: primer trimestre (enero-marzo), segundo trimestre (abril-junio), tercer trimestre (julio-septiembre) y cuarto trimestre (octubre-diciembre).

### 4.5. Componentes del plan

**Tabla 11 Registro de actividades de Propuesta de mejora**

Fecha	Objetivo / Actividad	Responsable	Ene-2026	Feb-2026	Mar-2026	Abr-2026	May-2026	Jun-2026	Jul-2026	Ago-2026	Sept-2026	Oct-2026	Nov-2026	Dic-2026
1.0	O1: Gestión de Recursos	Jefatura Admin.												
1/01/2026	Inventario Diagnóstico Inicial	Jefatura Admin.	■	■										
1/02/2026	Diseño Política de Reembolso	Jefatura Admin.		■										
1/03/2026	Plan de Adquisición y Presupuesto	Jefatura Admin.			■									
1/04/2026	Compra e Implementación de Recursos	Jefatura Admin.				■	■	■						
1/07/2026	Inventario Trimestral 2	Jefatura Admin.							■					
1/10/2026	Inventario Trimestral 3	Jefatura Admin.										■		
2.0	O2: Gestión del Tiempo (Kanban)	Dirección Admin.												
1/01/2026	Diseño e Implementación Kanban	Dirección Admin.	■											
1/01/2026	Capacitación Stand-ups	Dirección Admin.	■											
1/02/2026	Consolidación y Ajustes	Dirección Admin.		■										
3.0	O3: Supervisión y Feedback	Dirección Admin.												
1/02/2026	Diseño Formato de Evaluación	Dirección Admin.		■										
1/03/2026	Capacitación a Líderes	Dirección Admin.			■									
1/04/2026	1ra Evaluación Trimestral	Dirección Admin.				■								
1/07/2026	2da Evaluación Trimestral	Dirección Admin.						■						
1/10/2026	3ra Evaluación Trimestral	Dirección Admin.										■		
1/12/2026	4ta Evaluación Trimestral	Dirección Admin.												■

**Nota: Elaboración propia**

El proyecto inicia en enero de 2026 con la gestión de recursos a cargo de la Jefatura Administrativa, que asume el diseño de la política de reembolso y el Primer Inventario diagnóstico. Durante este mes se establece, paralelamente, la Dirección Administrativa establece el diseño e implementación del tablero Kanban como herramienta de control y seguimiento y la capacitación en Stand-ups.

En febrero, la Jefatura Administrativa continua con las actividades de inventario y diseño de política de reembolso, por otro lado, la Dirección Administrativa ejecuta la consolidación y ajustes y el diseño del formato de evaluación. En marzo, se inicia el plan de adquisición y presupuesto y la capacitación a los líderes.

Durante el mes de abril, se llevan a cabo la compra e implementación de recursos y ejecuta la 1ra evaluación trimestral. En mayo, se continúa con la implementación de recursos, la cual finalizaría en junio. En el mes de julio se realiza el segundo inventario trimestral junto con la segunda evaluación trimestral. Durante el mes de agosto y setiembre no se registran actividades.

En octubre se ejecuta el tercer inventario trimestral junto con la tercera evaluación trimestral. En noviembre no se registran actividades. Finalmente, diciembre se reserva para actividades de cierre como la retroalimentación del equipo, la reunión final, la documentación definitiva, la entrega formal de resultados y el reconocimiento al equipo por su participación.

#### **4.6. Características del plan de mejora**

El plan de mejora propuesto para la agencia Zombie Land Perú se establece como una iniciativa integral, factible y sostenible orientada a optimizar la eficiencia operativa y el bienestar laboral. Dicha propuesta está basada en los datos recopilados para abordar de manera conjunta los factores críticos detectados en la agencia: la gestión de recursos, el control de tiempos y la supervisión del desempeño. La alta viabilidad del plan se evidencia en la inversión de capital manejable, que permite su integración directa en el presupuesto anual, y en la incorporación de herramientas de innovación organizacional sencillas, como el tablero Kanban digital. Además, la propuesta garantiza la sostenibilidad a largo plazo mediante la estandarización de procesos y la aplicación de un ciclo de evaluación continua trimestral. Este sistema, respaldado por indicadores de desempeño medibles y un enfoque participativo del equipo, asegura un progreso constante y un impacto real en la productividad y la satisfacción del personal.

#### 4.7. Estimación de los costos

Tabla 12 Cotización de costos

Actividad	Descripción	Costo estimado (S/)	Responsable
Capacitación y liderazgo	Contratación de un facilitador externo para un Taller de "Liderazgo y Feedback Efectivo", dirigido a los 4 directivos y el CEO.	900.00	Gerente General
Recurso y Bienestar	Creación de un "Fondo de Arranque para Recursos Operativos". Este presupuesto se usará para cubrir las necesidades más urgentes de herramientas y software.	1000.00	Gerencia administrativa
Estructura y Procesos	Creación de herramientas para estandarizar el trabajo. Cubre el diseño del Manual de Horarios, los formatos de evaluación	500.00	Coordinador de operaciones

Comunicación y Lanzamiento	Lanzamiento oficial del plan en una reunión de alineamiento. El objetivo es presentar las nuevas políticas y herramientas a todo el equipo,	600.00	Gerencia
<b>Total de inversión</b>		<b>3,000.00</b>	

**NOTA : Elaboración propia**

Los montos expresados en la tabla 12 son referencial y han sido redondeados para efectos de presentación. Estos valores no representan cotizaciones exactas, sino estimaciones aproximadas con el fin de facilitar la planificación presupuestaria del plan de mejora. Cualquier ejecución futura deberá considerar la actualización de precios.

**4.8 Propuesta de valor**

La propuesta de valor de este proyecto consiste en convertir la mejora del orden interno y la eficiencia administrativa en una ventaja competitiva sostenible para Zombie Land Perú. Esta propuesta se orienta a dos beneficiarios clave: el Cliente Interno (los colaboradores) y el Cliente Externo (las empresas) que contratan los servicios de la agencia. El fortalecimiento de la gestión administrativa, la provisión adecuada de recursos y la implementación de mecanismos claros de supervisión permiten generar un entorno laboral más organizado y eficiente.

Este enfoque diferencia a Zombie Land Perú de otras agencias creativas al priorizar la optimización del trabajo remoto, una modalidad de trabajo que exige procesos administrativos sólidos para garantizar resultados. El problema que resuelve es la desmotivación y baja productividad derivada de la falta de control, la asunción de gastos personales y la ambigüedad en la supervisión. Al mejorar la gestión de recursos, formalizar los procesos de supervisión y ordenar la carga laboral, la agencia puede incrementar la productividad de sus colaboradores, disminuir los tiempos de respuesta, reducir errores operativos y elevar la calidad de la creatividad producida en las campañas.

La propuesta de valor se sustenta mediante los hallazgos del diagnóstico, los cuales evidenciaron deficiencias en la provisión de recursos, inconsistencias en el cumplimiento de normas internas y carencia de mecanismos formales de retroalimentación. Teniendo estos puntos críticos por mejorar, el proyecto contribuye a mejorar el desempeño laboral, fortalecer el compromiso del personal y generar un ambiente organizacional más estable. Asimismo, al mejorar estos puntos se impacta positivamente en la calidad del servicio, incrementando la satisfacción de los clientes externos y mejorando la reputación de la agencia en el mercado publicitario, facilitando su capacidad para competir por proyectos de mayor alcance.

#### **4.9. Fuentes de ingresos**

La implementación de la propuesta de mejora se financia mediante el presupuesto anual asignado por Zombie Land Perú para la gestión administrativa y operativa. Dado que el proyecto requiere una inversión manejable, requiere una adecuada redistribución de los recursos ya contemplados en el plan financiero de la agencia.

El presupuesto cubrirá principalmente tres categorías de inversión:

1. Provisión y mantenimiento de recursos de trabajo, como reposición de herramientas y materiales necesarios para las funciones operativas.
2. Implementación de herramientas de control y supervisión, incluidas plataformas digitales de organización de tareas y formatos de evaluación.
3. Capacitación interna a los puesto gerenciales para estandarizar procesos y mejorar el liderazgo en el planteamiento y comunicación del feedback a los colaboradores.

La inversión estimada es de bajo impacto, ya que no requiere infraestructura física ni contratación de personal adicional. Además, se proyecta que el retorno financiero provenga de la reducción de costos derivados de errores operativos, sobrecarga laboral, retrasos en entregas y rotación de talento. Por lo tanto, la propuesta se considera financieramente viable y sostenible, ya que fortalece la estructura administrativa sin alterar la estabilidad económica de la organización.

## V. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

#### 5.1.1 Conclusiones generales

Los resultados evidencian que existen deficiencias en la gestión administrativa y operativa de Zombie Land Perú, especialmente en la provisión de recursos, incumplimiento de normas internas y supervisión de actividades hacia los colaboradores de la agencia. Estas limitaciones se ven reflejadas en el desempeño, motivación y productividad, generando un clima laboral negativo y afectando la satisfacción del cliente.

La propuesta de mejora responde directamente a estas limitaciones mediante estrategias administrativas y operativas diseñadas para optimizar el ambiente laboral y la eficiencia. La planificación de recursos (inventario y protocolo de reembolso), la implementación de un sistema de control de tareas mediante Kanban, y la evaluación trimestral del desempeño, constituyen una alternativa viable para optimizar la eficiencia organizacional y fortalecer la supervisión de los colaboradores.

Se concluye que la aplicación de procesos administrativos organizados y sistemáticos es un factor determinante para mejorar el rendimiento de los colaboradores y fortalecer la gestión administrativa y operativa.

#### 5.1.2 Conclusiones específicas

- Respecto al objetivo “Identificar las condiciones administrativas relacionadas con la provisión de recursos para el personal” se determinó que solo un 36,4% de los colaboradores perciben contar con herramientas y recursos para sus funciones. Este resultado revela que la agencia Zombie Land Perú tiene una deficiencia en su

planificación y gestión de recursos. En esa misma línea, se observa que solo el 27,3% están de acuerdo en que deben asumir gastos laborables no cubiertos por la agencia. Esto refleja el limitado respaldo institucional, viéndose afectada la motivación y el bienestar laboral.

- En relación al objetivo “Describir el cumplimiento de los horarios laborales y de refrigerio establecidos por la empresa” los datos demuestran que existe un problema de limitación en la coherencia entre la normativa y la práctica diaria en el cumplimiento de horarios laborables establecidos. Si bien el 77,3% de los colaboradores conoce las normas internas, el 22,7% percibe inconsistencias en el respeto de horarios de entrada y salida, lo que constituye un problema de control de tiempos que afecta la regulación de la jornada laboral.
- En cuanto al objetivo “Revisar los mecanismos administrativos utilizados para el control y supervisión del personal” se concluye que si bien existe un nivel de supervisión percibida del 50%, la agencia carece de un sólido mecanismo de forma de control y supervisión. La ausencia de un procedimiento de evaluación de desempeño debilita el proceso de mejora continua y la retroalimentación sistemática, lo que dificulta la gestión efectiva de las tareas y el desarrollo individual de los colaboradores.

## 5.2. Recomendaciones

### 5.2.1 Recomendaciones generales

La agencia debe implementar un sistema integral de Gestión Administrativa y Operativa que estandarice los procesos de recursos, tiempos y supervisión, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores. Es necesario fortalecer de forma continua la cultura organizacional mediante la transparencia en la comunicación de las normas internas y los

procedimientos de apoyo institucional. Asimismo, se deben establecer fechas de monitoreo y seguimiento trimestrales para las políticas de recursos y un control de la eficiencia operativa.

### 5.2.1 Recomendaciones específicas

- Para resolver el hallazgo relacionado con la deficiente provisión de recursos y los gastos asumidos por los trabajadores, la empresa debe establecer formalmente la política de Inventario Trimestral de Recursos y la Comunicación Formal de Reembolso. Esto debe ser aplicado por la Jefatura Administrativa y la Dirección de Cuentas, con el propósito medible de reducir en un 95% los reportes de gastos laborales no cubiertos, y debe ejecutarse dentro del Primer Semestre de implementación.
- Para mejorar la gestión del tiempo y el cumplimiento de la jornada laboral, se debe migrar el sistema actual de seguimiento de tareas a un Tablero Kanban en Google Sheets y reemplazar la reunión diaria de estatus por una reunión breve de 15-20 minutos. Esta acción debe ser aplicada por la Dirección Administrativa, con el propósito medible de reducir en un 60% el tiempo dedicado a reuniones de estatus en los primeros 30 días, logrando una mejor regulación de la jornada laboral.
- Para fortalecer la supervisión y el control administrativo, se debe diseñarse e implementarse de un Formato Simple de Evaluación de Desempeño Trimestral que incluya la satisfacción del cliente. Esta medida debe ser aplicada por la Dirección Administrativa y la Ejecutiva de Cuentas, con el propósito medible de asegurar que el 100% de los colaboradores reciba al menos una sesión de feedback documentada por trimestre, fomentando la mejora continua y la transparencia en la gestión.

## VI. Referencias bibliográficas

- Ahuja, V., & Kodwani, D. (2023). Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: A scoping review. *Education Sciences*, 13(9), Article 972. <https://doi.org/10.3390/educsci13090855>
- Albrecht, S. L., Gilbert, J. M., Krawchuk, L. S., & Kouzminov, O. (2022). The influence of change-related organizational and job resources on employee change engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 910206. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910206>
- Álvarez Sánchez, L. A., Pagador Calderón, P., & Rojas Polo, F. V. (2023). Implementación de estrategias de comunicación interna para la mejora del clima laboral en una empresa de publicidad de la ciudad de Lima-Perú en el año 2023 [Tesis de bachiller, San Ignacio de Loyola - Escuela ISIL]. Repositorio Institucional ISIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14858/1026>
- Amiri, F., Baghbani, M., Hannani, S., & Azadi, N. A. (2023). Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. *Annals of Medicine and Surgery*, 85(6), 2414–2419. <https://doi.org/10.1097/MS9.0000000000000368>
- Astuvilca Arzapalo, D. E. (2020). Implementación del control interno y la administración de la gestión de recursos humanos de los colaboradores de la Empresa de Transportes de Turismo Ramón, Huancayo 2020 [Trabajo de investigación de bachiller]. Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/11236>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Cano Plata, C. A. (2017). La administración y el proceso administrativo. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1665/index.html>
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A., & Madero, S. M. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior.

Formación Universitaria, 16(4), 11–20. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011>

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). McGraw-Hill.

Cornejo Huatuco, A., & Arista Jiménez, M. A. P. (2024). Mejora del flujo de trabajo para reducir los tiempos de entregas de servicio mediante la metodología Kanban y estandarización de procesos bajo principios Lean en una agencia de publicidad ubicada en Lima [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio RENATI. <http://hdl.handle.net/10757/675589>

Engidaw, A. E. (2021). The effect of external factors on industry performance: the case of Lalibela City micro and small enterprises, Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), Article 10. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00147-7>

Fernández Espinosa, R. (2022). Control interno y clima organizacional en las empresas importadoras de bienes de Lima [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/8f94df1a-e002-4d24-9270-20af563de02e/download>

Foorthuis, R. (2020). Tactics for internal compliance: A literature review (arXiv:2008.03775). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2008.03775>

Heinicke, A., Mundy, J., & Speklé, E. (2022). The use of management controls to enhance the perception of meaningful work – a systematic literature review and conceptual model development. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 689–715. <https://doi.org/10.1108/JAL-07-2022-0073>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

- Hoai, N. P. N., & Nguyen, P. (2022). Internal control systems and performance of emerging market firms: The moderating roles of leadership consistency and quality. *SAGE Open*.  
<https://doi.org/10.1177/21582440221123509>
- Horobets, O. (2025). Performance marketing: tools and KPI. *International Scientific-Practical Journal "Commodities and Markets"*, 54(2), 05–18.  
[https://doi.org/10.31617/2.2025\(54\)05](https://doi.org/10.31617/2.2025(54)05)
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22, 149.  
<https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5>
- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands–resources model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1194018.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Li, D., Duys, D. K., & Vispoel, W. P. (2020). Transitional dynamics of three supervisory styles using Markov chain analysis. *Journal of Counseling and Development*, 98(4), 363–375.  
<https://doi.org/10.1002/jcad.12339>
- Li, X., Duys, D. K., & Vispoel, W. P. (2023). KPI design method for performance appraisal of media advertising company based on entropy value method. *International Business & Economics Studies*, 5(1), 38–55. <https://doi.org/10.54097/ibes.v5i1.3927>
- Lloyd, R., & Aho, W. (2020). *The Four Functions of Management: An essential guide to Management Principles*. FHSU Scholars Repository.  
<https://doi.org/10.58809/CNFS7851>
- Loayza Illesca, A. A., & Jaime Baque, M. Á. (2023). Control interno y su incidencia en la cultura organizacional de la escuela de conducción ECAUTE. *Revista Científica Multidisciplinaria Yachasun*, 7(12), 16–30.  
<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/309>

- Londoño Pulgarín, E., & Gaviria Gutiérrez, D. M. (2021). Gestión por procesos, un enfoque desde el factor “Recurso humano” en las organizaciones. *Adversia*, (26), 1–8. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/346536>
- López-Cedeño, M., Zambrano-Campuzano, M., & Loor-Sánchez, K. (2024). Internal control and administrative management: An empirical study applied to SMEs in Ecuador. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(12), e105. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n12-105>
- Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-based HRM*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Mattos Loayza, R. L., & Mattos Loayza, J. L. (2022). Innovación y desempeño organizacional de las Mypes de publicidad de Santiago de Surco 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12528>
- Mendoza-Fernández, V. M., & Moreira-Chóez, J. S. (2021). Procesos de gestión administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica Ipsum Tecnológico*, 5(4), 608–620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414> Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional
- Nguyen, T. M., & Hoai, N. T. (2023). Internal controls driven by mindfulness toward enhanced ethical behaviors: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, 9(4), e18002. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18002>
- Nguyen, T., Smith, A., & Jones, B. (2024). The associations between management control systems, organisational capabilities and performance. *Journal of Management Control*. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00365-6>
- Pacheco Barreto, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697–6712. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4918](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918)

- Palacios Molina, D. L. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de los Distritos de salud pública de la provincia de Manabí-Ecuador. *ECA Sinergia*, 10(1), 70–84. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i1.1196](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196)
- Paramarta, V., Setiawan, M., & Yuliansyah, Y. (2021). The impact of human resource management implementation in business strategy in creating sustainable competitive advantage. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 125–130. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210615.003>
- Pufahl, L., Rogge-Solti, A., Fahland, D., & Weske, M. (2021). A survey on resource allocation in business process management: Current state and future challenges. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2107.07264>
- Radacic, D., & Petković, S. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 191, Article 122474. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122474>
- Raineri, E. M., Elias Reno, L. S., Krapf, B., & Croy, T. (2023). Marketing ethics: A study of significance within national professional associations. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 20(2). <https://doi.org/10.33423/jlae.v20i2.6257>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (15a ed.). Pearson.
- Rodríguez-Méndez, M., & Pérez-Molina, A. (2023). Evolving management functions: Integrating Fayol's classical principles with modern organizational practices. *Organizational Dynamics*, 52(4), Article 101010. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101010>
- Reyes, G., & Martínez, A. (2023). Efectos de la aplicación del compliance en las pequeñas y medianas empresas: análisis de beneficios y desafíos. *MLS Law and International Politics*, 2(2), 15–32. <https://doi.org/10.58747/mlslip.v2i2.2292>

- Simi dos Santos, S. S., da Silva, M., & Aoki, V. C. G. (2022). Falla creativa en la publicidad: Influencias en el proceso creativo. *Revista de Psicología*, 40(2), 957–981. <https://doi.org/10.18800/psico.202202.012>
- Smedegaard Ernst Bengtsen, S., & McAlpine, L. (2022). A novel perspective on doctoral supervision: Interaction of time, academic work, institutional policies, and lifecourse. *Learning and Teaching*, 15(1), 21–45. <https://doi.org/10.3167/latiss.2022.150103>
- Strielkowski, W., Kuzmin, E., Suvorova, A., Kalyugina, S., & Garanina, O. (2023). Organizational economic sustainability via process optimization and human capital: A Soft Systems Methodology (SSM) approach. arXiv Preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.17882>
- Tinoco Plasencia, C. J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217-237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Tzafrir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628–647. <https://doi.org/10.1108/00483480410561529>
- Vartiak, L., & Garbarova, M. (2024). Key performance indicators for the creative industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 14–23. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-14-23>
- Wahab, N. A., Sapuan, N. M., & Abdinazarovich, O. (2022). Internal corporate governance mechanism: A review. *Journal of Governance and Integrity*, 5(2), 237–248. <https://doi.org/10.15282/jgi.5.2.2022.7103>
- Wijaya, N. H. S., & Razaga, F. (2025). Integrating supportive supervision, perceived organizational support for creativity, intrinsic learning motivation, and employee creativity. *Quality – Access to Success*, 26(205), 153–161. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.205.16>

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2012). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 93-115.

<https://hdl.handle.net/20.500.12640/3398>

Zeng, D., Hou, J., Yu, F., & Li, G. (2022). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: A cross-sectional study of nurses working in long-term care facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1284.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>

Zheng, H., Wang, X., Li, Y., & Chen, J. (2024). The influence of work engagement on employee affect and creativity: Insights from occupational mental health. *Behavioral Sciences*, 14(12), Article 1217. <https://doi.org/10.3390/bs14121217>

## VII. Anexos

### 7.1. Informe Turnitin

#### SEBASTIAN ORLANDO RAMIREZ GUZMAN

#### Propuesta de mejora 2025\_21\_11.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

##### Detalles del documento

Identificador de la entrega  
trn:oid::30163:531829388

Fecha de entrega  
22 nov 2025, 8:04 p.m. GMT-5

Fecha de descarga  
20 dic 2025, 7:12 p.m. GMT-5

Nombre del archivo  
Propuesta de mejora 2025\_21\_11.docx

Tamaño del archivo  
5.5 MB

96 páginas

16.326 palabras

95.990 caracteres

#### 18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

##### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

##### Fuentes principales

15% Fuentes de Internet

5% Publicaciones

15% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

##### Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo. Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Firma del autor  
Sebastian Orlando Ramirez Guzman

Huella

Carlos Antonio Sam Anlas (Asesor)

## 7.2 Registro de Impacto y Resultados

**Tipo de documento:** Trabajo de Investigación

**Título del Trabajo de Investigación o Tesis:**

“Propuesta de mejora operativa y administrativa para optimizar el rendimiento de los trabajadores en Zombie Land Perú, 2025”

**Integrantes:**

1. Ramirez Guzmán, Sebastian Orlando

**Asesor:** Sam Anlas, Carlos Antonio

### Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La investigación genera un impacto en la gestión administrativa y operativa de Zombie Land Perú, al encontrar deficiencias en los recursos brindados, el cumplimiento de normas internas y los mecanismos de supervisión. Este diagnóstico permite tomar decisiones informadas para optimizar sus procesos. El impacto se refleja en el ámbito organizacional, laboral y operativo, al plantear una propuesta de mejora que contribuye a la mejora de la productividad, reducir sobrecargas al personal, estandarizar procedimientos y mejorar la calidad del servicio ofrecido al cliente.

En esa misma línea, aporta un impacto social y tecnológico al promover condiciones laborales más adecuadas y transparentes mediante la incorporación de herramientas de control como Kanban para la gestión de tareas. De esta manera, la investigación contribuye al desarrollo institucional y al bienestar de los colaboradores.

### Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los resultados de la investigación demostraron que el 63,6% de los colaboradores percibe deficiencias en la provisión de recursos, el 22,7% identifica problemas en el cumplimiento de horarios establecidos y el 50% señala una supervisión insuficiente de actividades. Estos hallazgos confirman la existencia de limitaciones administrativas y operativas que afectan la organización del trabajo, la motivación y el rendimiento del personal.

A partir de estos resultados, se estructuró una propuesta de mejora basada en tres acciones principales: planificación trimestral de recursos, implementación de un sistema de control mediante Kanban y creación de un formato de evaluación de desempeño trimestral. El proceso permitió formular lineamientos claros, medibles y aplicables para optimizar la gestión interna y fortalecer el ambiente laboral de la agencia.

### 7.3. Matriz de consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>				
<b>“Propuesta de mejora operativa y administrativa para optimizar el rendimiento de los trabajadores en Zombie Land Perú, 2025”</b>				
<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables y dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	No lleva hipótesis	Procesos administrativos en la organización Zombie Land Perú	<b>Tipo de investigación:</b>
¿De qué manera el diseño de una propuesta de mejora administrativa contribuirá a optimizar el ambiente laboral y la eficiencia de los trabajadores en Zombie Land Perú en el año 2025?	Elaborar una propuesta de mejora administrativa orientada a optimizar el ambiente laboral y la eficiencia de los trabajadores en Zombie Land Perú en el año 2025..			Aplicada
				<b>Nivel</b>
				Descriptiva - Propositiva
				<b>Enfoque</b>
				Cuantitativo
				<b>Diseño de investigación:</b>
				No experimental - transversal
				<b>Población:</b>
				22 trabajadores de la empresa Zombie Land Perú
				<b>Diseño Muestral:</b>
				Censal
				<b>Muestra:</b>
				22 trabajadores de la empresa Zombie Land Perú para abarcar todos los trabajadores.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>		Dimensiones Gestión de recursos para el personal Cumplimiento de normas internas Supervisión y control administrativo	
P1: ¿Cómo afecta la falta de provisión de herramientas y los gastos asumidos por los trabajadores a su desempeño y motivación?	O1: Identificar las condiciones administrativas relacionadas con la provisión de recursos para el personal.			

<p>P2: ¿De qué manera el incumplimiento de horarios laborales y de refrigerio impacta en la productividad y bienestar del personal?</p>	<p>O2: Describir el cumplimiento de los horarios laborales y de refrigerio establecidos por la empresa.</p>			<p><b>Técnica:</b> Encuesta estructurada con preguntas cerradas</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
<p>P3: ¿Qué consecuencias tiene la ausencia de monitoreo y control de actividades diarias en la eficiencia y organización del trabajo?</p>	<p>O3: Revisar los mecanismos administrativos utilizados para el control y supervisión del personal.</p>			

#### 7.4. Matriz de operacionalización de variables

Matriz de operacionalización de variable					
Dimensión	Indicadores	Ítems ejemplo	Escala	Técnica	Instrumento
Gestión de recursos para el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de herramientas de trabajo</li> <li>- Asunción de gastos laborales por parte del trabajador</li> <li>- Apoyo institucional en el desarrollo de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa proporciona las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mis funciones.</li> <li>- Frecuentemente debo asumir gastos de trabajo que la empresa no cubre.</li> <li>- Siento que la empresa respalda y apoya mi labor diaria con los recursos adecuados.</li> </ul>	Likert (1–5) 1 = Totalmente de acuerdo 2 = De acuerdo 3 = Neutro 4 = En desacuerdo 5 = Totalmente en desacuerdo	Encuesta	Cuestionario
Cumplimiento de normas internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento del horario laboral</li> <li>- Respeto del horario de refrigerio</li> <li>- Comunicación de normas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En mi área de trabajo se respetan los horarios de entrada y salida establecidos por la empresa.</li> <li>- Se me permite tomar el tiempo de refrigerio completo sin interrupciones.</li> <li>- Conozco claramente las normas internas que regulan mi horario de trabajo y descanso.</li> </ul>	Likert (1–5) 1 = Totalmente de acuerdo 2 = De acuerdo 3 = Neutro 4 = En desacuerdo 5 = Totalmente en desacuerdo	Encuesta	Cuestionario
Supervisión y control administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de supervisión de actividades</li> <li>- Monitoreo de la organización del trabajo</li> <li>- Retroalimentación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un supervisor revisa regularmente el cumplimiento de mis tareas.</li> <li>- Las actividades diarias están organizadas y son monitoreadas por la administración.</li> <li>- Recibo retroalimentación de mi desempeño de mis superiores.</li> </ul>	Likert (1–5) 1 = Totalmente de acuerdo 2 = De acuerdo 3 = Neutro 4 = En desacuerdo 5 = Totalmente en desacuerdo	Encuesta	Cuestionario

## 7.5. Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario

**OBJETIVO:** El presente instrumento tiene como finalidad diseñar una propuesta de mejora administrativa orientada a optimizar el ambiente laboral y la eficiencia de los trabajadores en Zombie Land Perú en el año 2025.

**INSTRUCCIONES:** Señale con una X, en aquella opción que exprese su conformidad, percepción, sentir o actuar en cada una de las afirmaciones siguientes:

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

Puntuaciones de escala Likert				
TA	A	I	D	TD
5	4	3	2	1

(TA=Total Acuerdo) (A= Acuerdo) (I=Indiferente) (D=Desacuerdo) (TD=Total Desacuerdo)

	ÍTEMS	TA	A	I	D	TD
1	La empresa proporciona las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mis funciones.					
2	Frecuentemente debo asumir gastos de trabajo que la empresa no cubre					
3	Siento que la empresa respalda y apoya mi labor diaria con los recursos adecuados.					
4	En mi área de trabajo se respetan los horarios de entrada y salida establecidos por la empresa					
5	Se me permite tomar el tiempo de refrigerio completo sin interrupciones					
6	Conozco claramente las normas internas que regulan mi horario de trabajo y descanso.					
7	Un supervisor revisa regularmente el cumplimiento de mis tareas					
8	Las actividades diarias están organizadas y son monitoreadas por la administración					
9	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mis superiores					

## 7.6. Validación de expertos

### INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Nombre y apellido del docente                   Mg. CARLOS ANTONIO SAM ANLAS  
 1.2. Cargo e institución del experto:                DOCENTE ISIL  
 1.3. Nombre del instrumento:                           Cuestionario  
 1.4. Autor del instrumento:                           Ramirez Guzmán Sebastian Orlando  
 1.5. Título de la investigación                       Propuesta de mejora organizacional enfocada en procesos administrativos para potenciar el desempeño del personal en Zombie Land Perú

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regu	Buen	Muy	Excelente
		00-20%	lar 21-40%	a 41-60%	buen a 61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	El ítem está redactado con un lenguaje preciso, comprensible y adecuado al nivel del encuestado.				X	
2. OBJETIVIDAD	El ítem expresa conductas observables, medibles y no ambiguas.				X	
3. ACTUALIDAD	El contenido es pertinente y se encuentra alineado con los avances actuales en ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACION	La secuencia de los ítems responde a una lógica interna clara y coherente.				X	
5. SUFICIENCIA	El número de ítems cubre de forma adecuada la totalidad de dimensiones e indicadores definidos.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Cada ítem está formulado con un propósito claro que permite evaluar los aspectos clave de la variable.				X	
7. CONSISTENCIA	Los ítems se fundamentan en teorías o evidencias científicas pertinentes y actualizadas.				X	
8. COHERENCIA	Existe relación directa y lógica entre las dimensiones, indicadores e ítems				X	
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al enfoque, tipo y diseño metodológico planteado en el proyecto.				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y funcional para recolectar los datos necesarios de acuerdo con los objetivos de investigación.				X	
PROMEDIO DE VALIDACION					80%	

### PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

ITEMS	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
La empresa proporciona las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mis funciones.	X		
Frecuentemente debo asumir gastos de trabajo que la empresa no cubre.	X		
Siento que la empresa respalda y apoya mi labor diaria con los recursos adecuados.	X		
En mi área de trabajo se respetan los horarios de entrada y salida establecidos por la empresa.	X		
Se me permite tomar el tiempo de refrigerio completo sin interrupciones.	X		
Conozco claramente las normas internas que regulan mi horario de trabajo y descanso.	X		
Un supervisor revisa regularmente el cumplimiento de mis tareas.	X		
Las actividades diarias están organizadas y son monitoreadas por la administración.	X		
Recibo retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mis superiores.	X		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%.

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Mg. Carlos

Antonio Sam

Anlas ORCID:

0000-0003-

1632-7131

Escuela ISIL – Docente