



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**Facultad de Ciencias Sociales**  
**Escuela Profesional de Sociología**

**Planificación estratégica e integración socio organizacional del Mega Mercado**  
**Acomesar, Chancay, 2025**

**Tesis**

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en Sociología**

**Autor**

George Jofre Cadillo Montes

**Asesor**

M(o). Fernando Francisco Guillermo Agama



**Huacho – Perú**

**2026**



**Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Reconocimiento:** Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

*(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)*




**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**

<b>DATOS DEL AUTOR (ES):</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>DNI</b>	<b>FECHA DE SUSTENTACIÓN</b>
George Jofre Cadillo Montes	71393975	21/01/2026
<b>DATOS DEL ASESOR:</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
M(o). Fernando Francisco Guillermo Agama	44567639	0000-0002-2127-1032
<b>DATOS DE LOS MIEMBROS DEL JURADO – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRIA-DOCTORADOS</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
Dr. Abraham William Garcia Chapoñan	17548877	0000-0003-1035-063X
M(o). Basilio Suarez Guzman	15730857	0000-0002-4942-3392
M(o). Luis Fernando Quinteros Nicho	15591781	0000-0002-0692-754X

# George Jofre Cadillo Montes\_2025\_109359

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANC...

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  Facultad de Ciencias Sociales

### Detalles del documento

Identificador de la entrega  
trn:old:::1:3451720640

Fecha de entrega  
30 dic 2025, 4:51 p.m. GMT-5

Fecha de descarga  
30 dic 2025, 4:56 p.m. GMT-5

Nombre del archivo  
George\_Cadillo\_Montes\_BORRADOR\_DE\_TESIS\_CON\_FIRMA\_1.pdf

Tamaño del archivo  
5.7 MB

176 páginas

45.511 palabras

220.582 caracteres






Página 2 de 195 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:old:::1:3451720640

## 14% Similitud general

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

### Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 8%  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 incónsistencias 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 lo revise.

 UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
.....  
M(o). FERNANDO FRANCISCO GUILLERMO AGAMA  
DOCENTE

---

**M(o). Fernando Francisco Guillermo Agama**  
**Asesor**

UNIV. NAC. JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION  
  
.....  
Dr. ABRAHAM W. GARCIA CHAPOÑAN  
DOCENTE

---

**Dr. Abraham William Garcia Chapoñan**  
**Presidente**

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion  
  
.....  
M(o). Basilio Suarez Guzman  
DOCENTE

---

**M(o). Basilio Suarez Guzman**  
**Secretario**

 Universidad Nacional  
"José Faustino Sánchez Carrion"  
  
.....  
LUIS FERNANDO QUINTEROS NICHU  
15591781

---

**M(o). Luis Fernando Quinteros Nicho**  
**Vocal**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi querida madre, Fidela Teófila Montes Caurino, por su amor, fortaleza y apoyo incondicional; una mujer luchadora, digna y ejemplo de guía, cuyo esfuerzo y entrega han sido la base de mi camino y la inspiración más grande en mi vida, y a la memoria de mi querido hermanito, Ricardo Adriano Sánchez Montes, a quien envío un gran abrazo al cielo, con la esperanza de que su recuerdo continúe iluminando mi vida y motivando cada uno de mis pasos.

Asimismo, a mi padre y a quien me crio como tal, el militar Orlando Sánchez Huamán, a quien agradezco profundamente por sus consejos, su aprecio y por haberme guiado siempre por el buen camino.

Finalmente, a mi abuelita, quien con sus oraciones y fe pide siempre a Dios por mí. Este trabajo es por ellos y para ellos, porque cada logro alcanzado es también fruto de su amor y sacrificio.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento al presidente Oswaldo Emigdeo Jara Pernia, quien, a pesar de las dificultades, me brindó su confianza y apoyo, compartiendo conmigo consejos con la sabiduría y orientación de un padre. Asimismo, a la señora Pelagia Claudio Tapia, conocida con cariño como Rosita, agradezco profundamente su afecto, sus consejos y la calidez sincera que siempre guardaré con gratitud.

Extiendo también mi reconocimiento a la Asociación de Comerciantes del Mercado Santa Rosa de Chancay – ACOMESAR, que en sus más de veinticinco años de lucha constante ha demostrado a Chancay que se puede construir y avanzar incluso sin recursos económicos, enfrentando adversidades con unión, esfuerzo y perseverancia.

De manera especial, agradezco a los directivos de ACOMESAR, quienes con su trabajo, compromiso y espíritu de servicio contribuyen al fortalecimiento de nuestra institución, siendo ejemplo de liderazgo y dedicación para todos los asociados.

Ese ejemplo de compromiso y resiliencia ha sido una inspiración para la realización de este trabajo académico, así como una guía que me ha mostrado el camino a seguir en mi formación profesional.

**¡QUE VIVA EL MEGA MERCADO ACOMESAR, EL MERCADO DE LOS LUCHADORES,  
FORJADORES Y EMPRENEDORES CHANCAYANOS!**

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
ÍNDICE .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
CAPÍTULO I.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	18
1.2. Formulación del problema.....	29
1.2.1. Problema general .....	29
1.2.2. Problemas específicos.....	29
1.3. Objetivos de la investigación.....	30
1.3.1. Objetivo general .....	30
1.3.2. Objetivos específicos .....	30
1.4. Justificación de la investigación .....	30
1.5. Delimitaciones del estudio.....	33
1.6. Viabilidad del estudio .....	34
CAPÍTULO II.....	36
MARCO TEÓRICO .....	36
2.1. Antecedentes de la investigación.....	36

2.1.1. Investigaciones internacionales .....	36
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	39
2.2. Bases teóricas .....	42
2.2.1. Planificación Estratégica .....	42
2.2.2. Integración socio organizacional .....	52
2.3. Bases filosóficas .....	67
2.4. Definición de términos básicos.....	68
2.5. Hipótesis de investigación (*)......	69
2.5.1. Hipótesis general .....	69
2.5.2. Hipótesis específicas.....	70
2.6. Operacionalización de las variables.....	71
CAPÍTULO III.....	72
METODOLOGÍA.....	72
3.1. Diseño metodológico .....	72
3.2. Población y muestra.....	73
3.2.1. Población .....	73
3.2.2. Muestra .....	73
3.3. Técnicas de recolección de datos .....	74
3.4. Técnicas para el procedimiento de la información .....	77
3.5. Matriz de consistencia.....	79
CAPÍTULO IV .....	82

	10
RESULTADOS .....	82
4.1 Análisis de resultados .....	82
4.2 Resultados de las pruebas de Hipótesis .....	101
4.2.1 Pruebas de normalidad.....	101
4.3 Prueba de Hipótesis de investigación.....	101
4.3.1. Contrastación de la hipótesis general .....	101
CAPÍTULO V.....	111
DISCUSION.....	111
5.1 Discusión de Resultados .....	111
CAPITULO VI.....	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
6.1 Conclusiones.....	127
6.2 Recomendaciones .....	129
CAPÍTULO VII.....	132
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	132
7.1 Fuentes documentales.....	132
7.2 Fuentes bibliográficas .....	132
7.3 Fuentes hemerográficas .....	134
7.4 Fuentes electrónicas.....	136
ANEXOS.....	138
A. MAPA DE UBICACIÓN .....	139

B. INSTRUMENTO DE TOMA DE DATOS.....	140
C. EVIDENCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO.....	144
D. ANALISIS DE CONFIABILIDAD.....	157
E. EVIDENCIA ESTADISTICA.....	161

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución porcentual de la etapa de formulación del PEI.....	82
Figura 2. Distribución porcentual de la etapa de formulación global del PEI.....	83
Figura 3. Distribución porcentual de la elaboración del diagnóstico estratégico .....	84
Figura 4. Distribución porcentual de la etapa de comunicación estratégica.....	85
Figura 5. Distribución porcentual de la capacidad de innovación de los planificadores .....	86
Figura 6. Distribución porcentual de la integración social entre socios. ....	87
Figura 7. Distribución porcentual de la interacción social .....	88
Figura 8. Distribución porcentual de los vínculos sociales. ....	89
Figura 9. Distribución porcentual de la gestión de relaciones interpersonales. ....	90
<i>Figura 10. Dispersión y recta de regresión entre la etapa de formulación del PEI y la integración social (<math>R^2 = 0,821</math>).....</i>	<i>109</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	82
Tabla 2.....	83
Tabla 3.....	84
Tabla 4.....	85
Tabla 5.....	86
Tabla 6.....	87
Tabla 7.....	88
Tabla 8.....	89
Tabla 9.....	90
<i>Tabla 10.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 11.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 12.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 13.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 14.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 15.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 16.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 17.....</i>	<i>98</i>

<i>Tabla 18</i> .....	99
<i>Tabla 19</i> .....	100
Tabla 20.....	101
Tabla 21.....	102
Tabla 22.....	104
Tabla 23.....	105
Tabla 24.....	107
Tabla 25.....	108

## RESUMEN

El estudio tuvo por objetivo determinar la relación entre el proceso de planificación estratégica y la integración socio-organizacional de los socios del Mega Mercado ACOMESAR en 2025. Se aplicó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de nivel correlacional, con muestra censal de 243 socios; la información se recolectó mediante cuestionario Likert validado y se analizó con estadística descriptiva y correlación de Spearman. Los resultados mostraron niveles mayormente medios-altos en formulación del PEI y comunicación, e integración social alta en la mitad de participantes. La etapa de formulación del PEI se asoció fuertemente con la integración ( $\rho=.925$ ,  $p<.001$ ). El alineamiento de metas comunes correlacionó casi perfectamente con el capital social organizacional ( $\rho=.987$ ,  $p<.001$ ). La retroalimentación interna se relacionó moderadamente con la participación en dinámicas de socialización ( $\rho=.559$ ,  $p<.001$ ). La identificación de problemas no guardó asociación sustantiva con la cohesión comunicacional ( $\rho\approx 0$ ), y la adaptación al entorno no se vinculó con el capital social interorganizacional ( $\rho=.049$ ,  $p=.450$ ). Se concluyó que la integración se explicó por la formulación participativa y el alineamiento de metas, mientras que el diagnóstico y la adaptación requirieron traducirse en prácticas comunicativas y articulaciones para incidir en la cohesión y el capital social interorganizacional.

**Palabras clave:** planificación estratégica; integración socio-organizacional; capital social; mercados asociativos.

## ABSTRACT

The study aimed to determine the relationship between the strategic planning process and the socio-organizational integration of the members of the Mega Market ACOMESAR in 2025. A quantitative, non-experimental, correlational design was applied, with a census sample of 243 members. Data were collected through a validated Likert-type questionnaire and analyzed using descriptive statistics and Spearman's correlation. Results indicated that levels of PEI formulation and communication were mainly medium to high, while social integration was high in half of the participants. The formulation stage of the PEI was strongly associated with integration ( $\rho=.925$ ,  $p<.001$ ). The alignment of common goals correlated almost perfectly with organizational social capital ( $\rho=.987$ ,  $p<.001$ ). Internal feedback was moderately related to participation in social dynamics ( $\rho=.559$ ,  $p<.001$ ). The identification of key problems showed no substantive association with communicative cohesion ( $\rho\approx 0$ ), and adaptation to the environment was not linked to interorganizational social capital ( $\rho=.049$ ,  $p=.450$ ). It was concluded that integration was explained by participatory formulation and goal alignment, while diagnosis and adaptation required translation into communicative practices and interorganizational articulation to strengthen cohesion and social capital.

**Keywords:** planning; socio-organizational integration; social capital; associative markets.

## INTRODUCCION

La planificación estratégica se había consolidado en las últimas décadas como un instrumento central en la gestión de organizaciones sociales, económicas y comunitarias. En el campo de la sociología aplicada a la organización, este proceso fue entendido no solo como un conjunto de técnicas administrativas, sino también como una práctica social que articuló objetivos, recursos y relaciones entre actores diversos (Bryson, 2018). La integración socio-organizacional, por su parte, se configuró como un fenómeno complejo en el que confluyeron interacciones cotidianas, vínculos de confianza y capital social compartido, factores indispensables para garantizar la cohesión y sostenibilidad de las asociaciones en contextos de alta competitividad económica. En el Perú, y de manera particular en el distrito de Chancay, la dinámica de los mercados populares se convirtió en un laboratorio empírico para analizar cómo las prácticas de planificación incidieron en los procesos de cohesión social. Así, el Mega Mercado ACOMESAR emergió como un caso paradigmático donde los procesos estratégicos no solo se orientaron a mejorar la gestión económica, sino también a fortalecer la cooperación interna y la capacidad de organización colectiva.

Los antecedentes revisados habían mostrado la importancia de este tema. Por ejemplo, Sandoya y Sarabia (2024) encontraron en el sector hotelero que la gestión administrativa mantenía una relación baja con el clima laboral, sugiriendo que las prácticas estratégicas en ese contexto carecían de la fuerza suficiente para generar cohesión interna. De manera similar, Bardales (2023) evidenció en una empresa de transporte una correlación moderada entre gestión administrativa y clima organizacional, lo que confirmó la relevancia del planeamiento, aunque con un alcance limitado. En contraste, estudios como el de Yarlequé (2022) enfatizaron que un diagnóstico sólido contribuía a mejorar la comunicación interna en instituciones educativas, destacando el valor de identificar problemas estratégicos como insumo para la cohesión. Sin

embargo, tales investigaciones no profundizaron en cómo las distintas dimensiones de la planificación estratégica —formulación, alineamiento de metas, retroalimentación y adaptación al entorno— se vinculaban con componentes específicos de la integración social como la interacción, los vínculos y la gestión de relaciones interpersonales. Este vacío constituyó la principal brecha de conocimiento que justificó la presente investigación.

El estudio de ACOMESAR buscó ocupar este nicho, partiendo de la premisa de que las asociaciones de comerciantes, al constituirse en espacios de economía popular, requieren procesos estratégicos participativos que garanticen la integración de sus miembros y que fortalezcan su capital social organizacional. Para abordar este propósito, se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y nivel correlacional, cuya muestra censal incluyó a 243 socios. La recolección de información se realizó mediante un cuestionario validado de escala Likert, y los datos se procesaron con estadística descriptiva e inferencial, utilizando pruebas de normalidad y coeficientes de correlación de Spearman. Los resultados descriptivos revelaron que la mayoría de socios se situaba en niveles medios y altos de formulación del PEI (67,9% y 29,2% respectivamente), mientras que en integración social cerca del 50% se encontraba en niveles altos, especialmente en vínculos sociales y gestión de relaciones interpersonales. Estos hallazgos cuantitativos proporcionaron la base empírica para contrastar las hipótesis y profundizar en el análisis de las asociaciones entre planificación e integración.

En términos de estructura, el desarrollo de la investigación se organizó en capítulos que siguieron la lógica de un proceso científico riguroso. El capítulo I expuso la realidad problemática, los antecedentes y la formulación de objetivos e hipótesis, donde se identificó la necesidad de estudiar la relación entre planificación estratégica e integración en un contexto específico como ACOMESAR. El capítulo II presentó los fundamentos teóricos, con referencias a autores como Putnam (2000), quien destacó la centralidad del capital social en la

cooperación comunitaria; Granovetter (1985), que explicó la importancia de los lazos fuertes y débiles en las redes sociales; y Bourdieu (1997), que enfatizó cómo el habitus y los capitales condicionan la cohesión social. El capítulo III desarrolló la metodología, precisando el enfoque cuantitativo, el diseño correlacional no experimental y el uso de la muestra censal de 243 socios. El capítulo IV presentó los resultados, en los que se evidenció, por ejemplo, una correlación muy fuerte y significativa entre la formulación del PEI y la integración social ( $\rho = 0,925$ ;  $p < 0,001$ ), una correlación casi perfecta entre alineamiento de metas y capital social organizacional ( $\rho = 0,987$ ;  $p < 0,001$ ), una correlación moderada entre retroalimentación y participación social ( $\rho = 0,559$ ;  $p < 0,001$ ), y la ausencia de relación significativa entre adaptación al entorno y capital social interorganizacional ( $\rho = 0,061$ ;  $p = 0,341$ ). Finalmente, los capítulos V y VI desarrollaron la discusión, conclusiones y recomendaciones, donde se resaltó la importancia de la planificación estratégica participativa como motor de integración y se señalaron las limitaciones y desafíos pendientes.

En síntesis, esta investigación se propuso llenar un vacío teórico y empírico en el campo de la sociología organizacional, demostrando cómo los procesos de planificación estratégica impactan en la integración socio-organizacional en contextos de economía popular. El propósito central fue determinar la relación entre planificación estratégica e integración en ACOMESAR, articulando el análisis estadístico con las bases teóricas y antecedentes previos, para ofrecer evidencia rigurosa que contribuya a fortalecer la gestión de asociaciones comunitarias en el Perú y en América Latina.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

En América Latina, los procesos de organización colectiva con fines económicos han adquirido un papel fundamental en la dinamización de economías locales, el fortalecimiento de mercados internos y la generación de empleo autoorganizado. Sin embargo, diversas investigaciones han advertido que muchas de estas organizaciones, pese a su importancia social, enfrentan limitaciones estructurales relacionadas con la planificación estratégica, la gestión interna y la integración entre sus miembros (CEPAL, 2021; Bebbington, 2007). No obstante, investigaciones críticas han mostrado que estos colectivos enfrentan desafíos relevantes en términos de gobernanza participativa, eficacia de los procesos de planificación estratégica y capacidad adaptativa frente a contextos cambiantes (ICA, 2017) en el contexto peruano, las asociaciones de comerciantes y mercados organizados no son ajenas a esta realidad. Estudios recientes revelan que estas entidades presentan dificultades.

En este contexto, las organizaciones asociativas de base comercial en el Perú, como el Mega Mercado ACOMESAR ubicado en Chancay, formalmente constituido el 8 de septiembre de 1999, conformado por 635 socios activos, se organiza bajo un modelo democrático que prioriza la participación colectiva en la toma de decisiones a través de la asamblea general y una junta directiva elegida cada tres años. Sin embargo, esta estructura organizativa enfrenta desafíos sustanciales que comprometen tanto su funcionamiento interno como su competitividad en el mercado regional.

En este mercado, se observa una creciente necesidad de fortalecer los procesos de planificación estratégica como herramienta clave para promover la sostenibilidad organizacional y la integración efectiva entre los socios. A pesar del potencial que estas organizaciones poseen para dinamizar economías locales y generar empleo, diversos estudios han evidenciado limitaciones estructurales en su gobernanza, capacidad de planificación y articulación interna. En particular, la falta de una planificación estratégica participativa, la escasa comunicación interna y la débil cohesión entre los miembros pueden generar tensiones, conflictos y pérdida de sentido de pertenencia, afectando negativamente el desempeño colectivo (Putnam, 2000; Robbins & Coulter, 2018). Esta problemática se agrava en contextos donde no se aprovechan adecuadamente los diagnósticos institucionales ni se promueve una cultura de innovación y liderazgo compartido, elementos esenciales para construir organizaciones resilientes y democráticas (Koontz & Weihrich, 2012; Mintzberg, 1994). Por ello, resulta prioritario desarrollar investigaciones aplicadas que analicen de forma rigurosa la relación entre el proceso de planificación estratégica y los niveles de integración entre los socios en este tipo de colectivos económicos, como base para diseñar estrategias de mejora organizacional y fortalecimiento institucional.

El Mercado se encuentra ubicado estratégicamente en Chancay, una ciudad con un importante flujo comercial debido a su proximidad al Megapuerto de Chancay y otras rutas de comercio nacional y el mercado de Lima. Este contexto le otorga al comercio de la zona una posición privilegiada y a los negocios de la zona ventajas, pero también lo expone a una competencia intensa con otros mercados y comercios locales. La ubicación geográfica representa tanto una oportunidad como un desafío, dado que la falta de cohesión interna y la limitada planificación estratégica que ha tenido el mercado en los años previos al 2024, lo que no ha permitido aprovechar plenamente el potencial.

En años previos, el mega mercado ACOMESAR ha enfrentado una serie de problemas acumulados derivados de gestiones administrativas anteriores, que dejaron un legado de deficiencias estructurales y operativas. Durante años, las administraciones previas priorizaron la culminación de la infraestructura física del mercado, lo cual, si bien cumplió un objetivo importante, descuidó aspectos críticos de la gestión organizacional, tales como la implementación de un modelo estratégico de planificación, la integración social entre los socios y la adopción de prácticas administrativas modernas.

Entre los problemas más notorios heredados de las gestiones anteriores destacan la falta de un diagnóstico integral que permitiera planificar las acciones del mercado a mediano y largo plazo, la inexistencia de un sistema de comunicación organizacional eficaz que facilitaría la transmisión de información relevante, y la ausencia de estrategias innovadoras para mejorar la competitividad del mercado frente a otros espacios comerciales. Estas falencias dejaron a ACOMESAR en una situación vulnerable, con tensiones internas crecientes entre los socios y una pérdida de confianza en la capacidad de la directiva para liderar la organización hacia el logro de objetivos comunes.

La nueva administración de ACOMESAR iniciada en febrero de 2024 ha venido implementando acciones rápidas y concretas para revertir esta situación. Reconociendo la gravedad de los problemas heredados, inició un proceso de reestructuración que incluye cambios en la estructura organizativa, con la creación de nuevos organigramas y flujogramas que ordenen los procesos administrativos. Además, se priorizó la regularización de aspectos legales y contables, con el propósito de transparentar la gestión financiera y recuperar la confianza de los socios en la directiva. Entre las medidas inmediatas se encuentran la implementación de convocatorias regulares a reuniones mediante diferentes medios de

comunicación, como WhatsApp y boletines oficiales, así como la promoción de asambleas extraordinarias para informar a los socios sobre los avances y las decisiones clave.

Adicionalmente, la administración ha comenzado a sentar las bases para la adopción de un enfoque basado en resultados, orientado a mejorar la sostenibilidad y la competitividad del mercado. Este esfuerzo incluye la reorientación de la visión estratégica de ACOMESAR hacia un modelo que integre la participación activa de los socios y la modernización de las prácticas de gestión. En este sentido, el año 2024 marca un punto de inflexión en la historia del mega mercado, ya que la nueva administración ha dado inicio al proceso de planificación estratégica como una herramienta clave para abordar de manera integral los desafíos existentes. Este proceso busca no solo establecer metas claras y medibles que guíen el accionar de la asociación, sino también promover la cohesión social y la colaboración entre los socios, generando un ambiente organizacional más armonioso y eficiente.

Así mismo, en el diagnóstico del mega mercado ACOMESAR iniciado por la actual gestión, se evidencia una problemática estructural que combina desafíos en el ámbito de la planificación estratégica con limitaciones en la integración social de sus socios. La nueva gestión implementó importantes medidas de cambio con el propósito de resolver las deficiencias heredadas de administraciones previas, enfocándose en aspectos administrativos, legales, contables, operativos y de marketing. Sin embargo, aún existen desafíos. Estos esfuerzos iniciales han logrado solventar gradualmente los problemas de forma fragmentada y no de manera integral los problemas que afectan la cohesión interna de la asociación, este aspecto es esencial para garantizar su sostenibilidad y competitividad en un entorno de mercado dinámico como el de Chancay.

En el ámbito estratégico se identificaron varios desafíos críticos que limitaron la capacidad de ACOMESAR para consolidar su posición como una asociación comercial

eficiente. La falta de objetivos estructurados ha generado incertidumbre entre los socios respecto a la dirección de la asociación, dificultando la priorización de acciones y la evaluación de resultados (Bryson, 2018). Este vacío estratégico se agrava con una comunicación organizacional deficiente, donde los mecanismos empleados, como las convocatorias a asambleas ordinarias y extraordinarias, publicaciones en medios de comunicación y redes sociales, no han sido suficientes para garantizar un flujo de información efectivo. La falta de asertividad en la comunicación y las barreras derivadas de tensiones internas y diferencias en los niveles educativos entre los socios generan desconfianza y desinformación, debilitando el sentido de pertenencia colectivo (Rodríguez, Flores, & Miranda, 2013). Asimismo, la capacidad de innovación de la gestión administrativa anterior fue otro aspecto crítico. Aunque la administración actual ha implementado medidas para ordenar la gestión administrativa y operativa, aún persiste una dependencia de enfoques tradicionales que no permiten una adaptación efectiva a las demandas del mercado, limitando la competitividad del mercado frente a otros espacios comerciales en la región (Amezaga et al., 2013).

Los problemas anteriormente mencionados, pueden tener un impacto en la integración entre los socios de ACOMESAR que repercuten en la cohesión y colaboración dentro de la asociación. Las interacciones sociales entre los socios se limitan a reuniones transaccionales y actividades ocasionales, lo que dificulta la construcción de confianza y cooperación necesarias para abordar desafíos colectivos. En este sentido Putnam (2000) señala que las interacciones significativas son esenciales para fortalecer el capital social en organizaciones, y su ausencia genera un ambiente organizacional fragmentado. Además, en el contexto estudiado los vínculos sociales entre los socios se encuentran debilitados debido a conflictos internos y discrepancias relacionadas con la gestión directiva, lo que ha resultado en divisiones que dificultan la formulación de objetivos compartidos y la toma de decisiones consensuadas (Granovetter, 1985). Estas dinámicas se ven agravadas por la falta de mecanismos formales para gestionar

conflictos y promover relaciones interpersonales armoniosas, lo que genera un ambiente de tensión y desmotivación que afecta la participación activa de los socios en iniciativas colectivas (Amezaga et al., 2013).

Los problemas de investigación identificados en ACOMESAR reflejan una relación compleja entre las deficiencias en la planificación estratégica heredada de las gestiones anteriores y los desafíos en la integración social. Sin embargo, la administración actual a iniciado un proceso de planificación estratégica más participativa con el objetivo de mejorar la integración de los socios. Es por ello que en esta investigación pretendemos averiguar ¿Si el proceso de planificación estratégica actual podría relacionarse de manera directa en la integración social de los socios del mega mercado ACOMESAR durante el año 2025?, con esta pregunta buscamos abordar esta relación, explorando cómo la mejora en el proceso estratégico podría impactar positivamente en la cohesión y colaboración entre los socios, sentando las bases para el desarrollo sostenible del mega mercado ACOMESAR y a partir de esta pregunta, se identificaron tres problemas.

Uno de los problemas más críticos es la falta de claridad y dirección en el proceso de planificación estratégica. Mientras que las gestiones anteriores de ACOMESAR han carecido de un enfoque estratégico sólido. Lo cual se ve reflejado en una desorganización, incertidumbre y una falta de objetivos específicos y medibles, lo que dificulta la evaluación del progreso organizacional. La gestión actual se encuentra implementando un proceso de planificación estratégica que permita alinear los objetivos de la organización con las necesidades, expectativas de los socios y una visión estratégica orientada al futuro del mega mercado. Para abordar este problema, la administración actual, alineándose a la teoría del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1996) está implementando un proceso de planificación estratégica,

que destaca la comunicación interna a través de la cual los socios tienen la oportunidad de contribuir a la definición de objetivos, prioridades y estrategias.

Otro problema significativo que se origina de gestiones anteriores es la deficiencia en la comunicación organizacional, los mecanismos de comunicación empleados, como reuniones esporádicas y la carencia de canales novedosos de comunicación no fueron suficientes para garantizar una difusión efectiva de las decisiones estratégicas ni para recoger la retroalimentación de los socios. Esto generó desinformación, desconfianza y falta de participación activa en las actividades de la asociación. En teoría, una administración debe lograr establecer canales efectivos que garanticen la transmisión clara, oportuna y comprensible de la información entre los socios, así como retroalimentación bidireccional para promover la participación y cohesión. Esto es importante puesto que, según Robbins y Judge (2013), la comunicación organizacional es el proceso que conecta a las personas dentro de una estructura organizativa, permitiéndoles coordinar actividades, compartir objetivos y resolver conflictos. Cuando este proceso falla, se generan problemas de desinformación, falta de compromiso lo que afecta negativamente la confianza y el sentido de pertenencia. (Robbins y Judge , 2013; y Argenti ,2013),

Un tercer problema heredado de las administraciones anteriores refiere a la capacidad de innovación en la implementación de procesos y soluciones que se evidencia por la falta de mecanismos y estrategias innovadoras que permitan a la organización adaptarse a los cambios del entorno y responder eficazmente a las necesidades de sus socios y del mercado. La innovación, según Drucker (1985) puede definirse como el proceso en la administración que no solo se limita a la implementación de herramientas y tecnologías, sino que también incluye la adopción de prácticas organizacionales, métodos y enfoques que permitan optimizar procesos mejore u optimicen la toma de decisiones y generan valor para todos los actores involucrados.

El problema de la capacidad de innovación en ACOMESAR refleja la necesidad de pasar de enfoques tradicionales a modelos más dinámicos y adaptativos que integren tecnología, metodologías modernas y una participación más activa de los socios. La innovación no solo optimiza procesos, sino que también fortalece la cohesión social rompiendo estructuras existentes para generar nuevos procesos y productos para mantener la competitividad, en palabras de Schumpeter (1934) la innovación es el motor del desarrollo económico y organizacional.

Para abordar estas problemáticas la administración actual a desarrollado y ejecutado una serie de estrategias, a través de las cuales se pretendió promover la participación de los socios promoviendo así la integración de los socios. De acuerdo con esto el presente trabajo nos planteamos ¿cómo el fortalecimiento del proceso de planificación estratégica desde la etapa de formulación y diagnóstico a través de la participación de los socios podría haber proporcionado una dirección clara que fomente la confianza y el compromiso entre los socios? , ¿Como la implementación de los nuevos canales de comunicación efectivos incorporados en el proceso de planificación estratégica por la gestión actual garantiza que los socios perciban estar informados y estar representados en la organización? y finalmente ¿Como la innovación incorporada al planeamiento estratégico podría impactar en la cohesión de los socios al generar estrategias que reflejen sus necesidades y los involucren en su implementación?

Las preguntas anteriormente planteadas, nos ayudarán a dar respuesta a la hipótesis de que el actual proceso de planificación estratégica iniciado en diciembre de 2024 podría tener un impacto significativo en la disposición de los socios del mega mercado ACOMESAR a participar en actividades que promuevan la integración social durante el año 2024. Esta hipótesis se fundamenta en teorías relevantes, como el modelo de planificación estratégica de Bryson (2018), señala que una planificación estratégica efectiva tiene el potencial de alinear los

intereses organizacionales con los individuales estableciendo metas comunes, promoviendo una mayor cohesión interna, y la teoría del capital social de Putnam (2000), que destaca cómo la confianza, la cooperación mutua y las normas compartidas, es indispensable son esenciales para el éxito organizacional. Asimismo, la teoría de los vínculos sociales de Granovetter (1985) explica cómo las relaciones sólidas interpersonales contribuyen al desarrollo y estabilidad de las organizaciones, estableciendo la importancia de fortalecer estos vínculos para superar los desafíos actuales.

La problemática del mega mercado ACOMESAR, en términos sociológicos representa una oportunidad para profundizar en el estudio de las organizaciones sociales como espacios de interacción y resolución de conflictos intraorganizacionales. Según Max Weber, las organizaciones sociales están constituidas por grupos humanos que comparten reglas establecidas y objetivos comunes, lo cual resalta la necesidad de contar con mecanismos de gobernanza que favorezcan la cohesión y la efectividad. Por su parte, Émile Durkheim señala que las instituciones son sedimentos históricos que reflejan las dinámicas sociales de las colectividades, lo que subraya la importancia de estudiar cómo la planificación estratégica puede convertirse en una herramienta para preservar y fortalecer estos sedimentos en contextos de tensión y conflicto.

La revisión de literatura internacional y local respalda la relevancia de este estudio. En España, por ejemplo, las asociaciones sin fines de lucro son consideradas actores clave en la satisfacción de necesidades sociales y económicas, y su sostenibilidad depende en gran medida de la capacidad para establecer alianzas estratégicas con entidades financieras y administrativas. Según Barea y Pulido (2001), las asociaciones que operan en sectores como bienes y servicios no financieros se benefician significativamente de las alianzas estratégicas con bancos y otras instituciones que brindan apoyo técnico y financiero, fortaleciendo su

capacidad de respuesta ante los desafíos. Este enfoque puede ser adaptado al contexto de ACOMESAR, donde la creación de alianzas estratégicas permitiría mejorar la sostenibilidad financiera y operacional del mercado.

En el Perú, las asociaciones sin fines de lucro con características similares a ACOMESAR, enfrentan desafíos similares debido a la falta de preparación técnica y profesional de sus líderes y socios. Vega (1958) destaca que el manejo democrático de estas organizaciones es fundamental para garantizar su viabilidad, pero también subraya la necesidad de fomentar la educación e instrucción de los socios en principios básicos de cooperación y administración. La falta de estos conocimientos genera conflictos internos y dificulta la implementación de estrategias a largo plazo, lo que puede derivar en demandas legales y la disolución de las asociaciones.

En ACOMESAR, la magnitud del problema se extiende más allá de los aspectos operativos y financieros, impactando directamente en la sostenibilidad de la asociación como una organización sin fines de lucro. Si no se resuelven los conflictos identificados en el proceso de planificación estratégica y en la integración social de los socios, se generarán pérdidas significativas, no solo económicas sino también en términos capital social y posicionamiento comercial en el distrito de Chancay. Las áreas comunes del mercado, por ejemplo, podrían continuar deteriorándose, afectando la experiencia de los usuarios y generando una disminución progresiva en el flujo de clientes. Este abandono parcial eventualmente podría llevar a la quiebra comercial, acentuando la desconfianza entre los socios y deteriorando las relaciones con las entidades públicas reguladoras, como la SUNAT y las municipales.

Desde una perspectiva organizacional, los efectos del problema también se reflejarían en la fragmentación de las interacciones sociales dentro del mercado, lo cual podría ocasionar el abandono de los pocos comerciantes que aún mantienen sus espacios activos. Esto afectaría la

capacidad de ACOMESAR para cumplir con sus compromisos financieros y operativos, poniendo en riesgo su supervivencia como una asociación funcional. En este contexto, la importancia de implementar un proceso de planificación estratégica sólido se hace evidente, ya que este instrumento permitiría no solo establecer metas claras y realistas, sino también fortalecer los lazos entre los socios para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Por tal motivo es importante considerar que la planificación estratégica no solo permite a las organizaciones establecer objetivos sostenibles, sino que también contribuye a resolver conflictos contractuales y fortalecer las relaciones sociales entre los actores. Según Arrigueta (2017), las organizaciones deben desarrollar habilidades de negociación y mediación para abordar los conflictos internos, especialmente en contextos donde las diferencias de opinión generan divisiones dentro de las juntas directivas. En este sentido, la planificación estratégica se convierte en un mecanismo que no solo regula y direcciona las acciones de la organización, sino que también refuerza la legitimidad de sus líderes y promueve la confianza entre los socios.

Finalmente, lo que la administración espera lograr con la implementación del nuevo sistema de planificación son cambios en la integración social de los socios de mega mercado ACOMESAR durante el año 2025, además de que la implementación de estrategias de planificación fortalezca tres aspectos esenciales de la organización: la claridad en la formulación de objetivos, la mejora en la comunicación organizacional y la capacidad de innovación del equipo planificador. Asimismo, en términos de integración social, los resultados se medirán el fortalecimiento de vínculos sociales y la percepción de mejora en las relaciones interpersonales. En términos operativos, se espera que el fortalecimiento del proceso de planificación estratégica conduzca a una organización más eficiente y alineada, con metas claras y alcanzables. Desde una perspectiva social, el fortalecimiento de la integración entre los socios se traducirá en una mayor confianza y compromiso hacia la asociación, fomentando un

ambiente organizacional más colaborativo y armonioso. Esto no solo contribuirá a la sostenibilidad de ACOMESAR, sino que también posicionará al mercado como un modelo de gestión eficiente en el ámbito local. Asimismo, los hallazgos de esta investigación podrían sentar las bases para el diseño de políticas públicas y estrategias organizacionales aplicables a otras asociaciones similares en el país, aportando conocimientos prácticos y teóricos en el campo de la sociología y la administración.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre el proceso de la planificación estratégica y la integración de los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2024?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación entre el alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI y el fortalecimiento del capital social organizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025?
- b) ¿Cómo se relaciona la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025?
- c) ¿Cuál es la relación entre el nivel de retroalimentación interna y la participación activa en las dinámicas de socialización entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025?
- d) ¿Cuál es la relación entre la adaptación a cambios del entorno por parte de los planificadores y el desarrollo de capital social interorganizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el proceso de la planificación estratégica y la integración de los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2024.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación entre el alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI y el fortalecimiento del capital social organizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025.
- b) Examinar la relación entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025.
- c) Analizar la relación entre el nivel de retroalimentación interna y la participación activa en las dinámicas de socialización entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025
- d) Determinar la relación entre la adaptación a cambios del entorno por parte de los planificadores y el desarrollo de capital social interorganizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **Justificación teórica**

En primer lugar, desde el plano teórico, el estudio busca aportar al desarrollo del conocimiento interdisciplinario que vincula la administración estratégica con los procesos de integración social en organizaciones asociativas. Si bien existen abundantes estudios sobre planificación estratégica en grandes empresas o en entidades públicas, todavía se identifican vacíos en la

literatura respecto a cómo se implementan estos procesos en organizaciones de base económico-comercial, como es el caso del Mega Mercado ACOMESAR, en donde coexisten elementos formales e informales de gestión. En esa línea, autores como Bryson (2018) y Mintzberg et al. (2005) destacan la necesidad de adaptar los enfoques estratégicos al contexto organizacional específico, mientras que, en el campo sociológico, Putnam (1993) y Bourdieu (1997) subrayan la importancia del capital social y la integración como elementos importantes para el desarrollo organizativo, y Granovetter (1985) las relaciones sociales son fundamentales para la estabilidad organizacional, Este estudio, por tanto, contribuye a ampliar y contextualizar estas teorías, al estudiar de manera empírica cómo el avance de un proceso de planificación puede influir en la cohesión entre los socios, aplicando estos marcos conceptuales en un escenario real, evaluando cómo el fortalecimiento de las estrategias organizacionales puede mejorar a través de aspectos sociales, y ofreciendo evidencia desde una realidad económica poco explorada.

#### Justificación práctica

En términos prácticos, la investigación tiene una relevancia sustantiva, ya que sus resultados pueden servir directamente como insumos para la toma de decisiones estratégicas dentro de ACOMESAR. La identificación de los factores críticos que dificultan o favorecen la integración social de los socios permitirá a la administración diseñar políticas internas más eficaces, fortalecer la gobernanza organizativa y consolidar procesos participativos de toma de decisiones. Asimismo, la aplicación de instrumentos de diagnóstico permitirá obtener datos objetivos y sistemáticos sobre las percepciones y dinámicas internas de los socios, lo cual es altamente valorado en procesos de mejora continua. En el contexto de una nueva administración que busca impulsar reformas sustantivas en la conducción del mercado, esta investigación puede contribuir a diseñar estrategias con base empírica que respondan a necesidades reales.

#### Justificación económica

En Términos económico, este estudio se orienta a generar impactos positivos en la sostenibilidad financiera de ACOMESAR. Una planificación estratégica eficiente permite una mejor asignación de recursos, evita duplicidades en la gestión y mejora la capacidad de respuesta ante cambios del entorno. Al mismo tiempo, la integración de los socios no solo tiene beneficios simbólicos o sociales, sino también económicos, ya que favorece la coordinación en las decisiones comerciales, promueve la confianza en las inversiones colectivas y puede reducir conflictos que conllevan costos financieros. En contextos como el peruano, donde las asociaciones económicas intermedias cumplen un rol fundamental en la generación de empleo formal, el fortalecimiento de estos espacios puede generar efectos multiplicadores en la economía local (De Soto, 1987; Herrera, 2022). Este estudio, por tanto, no solo tiene valor académico y organizativo, sino que también ofrece una base para estrategias de desarrollo económico desde abajo, con impactos directos en la microeconomía urbana.

#### Justificación social

Desde el punto de vista social, esta investigación tiene el potencial para contribuir al fortalecimiento del tejido organizativo de la organización de comerciantes que representa un importante componente del desarrollo económico local. ACOMESAR, como asociación, no solo cumple funciones comerciales, sino también sociales, ya que constituye un espacio de interacción diaria para cientos de familias que dependen de la estabilidad del mercado para su subsistencia. En este sentido, mejorar los mecanismos de planificación y cohesión interna puede traducirse en mayor estabilidad laboral, relaciones comunitarias más armónicas y un entorno propicio para el desarrollo humano.

## **1.5. Delimitaciones del estudio**

### **Temporal**

El estudio abarca exclusivamente el periodo que inicia en diciembre año 2024, momento en el que se inicia la implementación de un proceso de planificación estratégica por parte de la nueva administración del mega mercado ACOMESAR hasta agosto de 2025.

### **Espacial**

La investigación se llevará a cabo en el mega mercado ACOMESAR, ubicado en el distrito de Chancay, provincia de Huaral, departamento de Lima, Perú. Este espacio es el núcleo de las actividades económicas y sociales de los socios, quienes desarrollan sus actividades comerciales dentro de las instalaciones del mercado.

### **Social**

El estudio se centrará en los socios activos del mega mercado ACOMESAR, quienes representan la unidad social fundamental para el análisis de la integración social. Estos socios son los actores clave del proceso de planificación estratégica y constituyen el grupo de interés en términos de evaluar cómo su interacción y cohesión social son influenciadas por dicho proceso. No se incluirán en el análisis otros actores indirectos, como clientes o autoridades externas, ya que el foco del estudio es interno a la organización.

### **Teórica**

Teóricamente, esta investigación se sustenta en enfoques de la administración y la sociología. En el ámbito administrativo, se emplea el modelo de planificación estratégica de Bryson (2018), que destaca la importancia de una estrategia bien estructurada para el logro de los objetivos organizacionales. Desde el ámbito sociológico, se utiliza la teoría del capital social de Putnam (2000), que explica cómo las redes de confianza y cooperación fortalecen las dinámicas grupales, y la teoría de los vínculos sociales de Granovetter (1985), que analiza cómo las

relaciones interpersonales influyen en la estabilidad y el desempeño organizacional. Estas bases teóricas guían el análisis y la interpretación de los resultados, proporcionando un marco integral para abordar las variables estudiadas.

### **1.6. Viabilidad del estudio**

La viabilidad de este estudio se fundamenta en diversos factores técnicos, metodológicos, institucionales y éticos que garantizan su ejecución rigurosa y realista en el contexto del estudio.

#### **Viabilidad económica**

La viabilidad económica del estudio es sólida, dado que los costos asociados a la investigación son moderados y gestionables por el equipo investigador, sin requerir recursos externos significativos. La recolección de datos se realizará mediante cuestionarios autoadministrados de escala Likert y entrevistas semiestructuradas, herramientas que no demandan una inversión elevada. Además, se utilizarán recursos logísticos ya disponibles, como computadoras, impresoras y software estadístico comercial y accesible (por ejemplo, Excel y SPSS), lo cual permite mantener la investigación dentro de un presupuesto manejable sin comprometer su calidad técnica ni su alcance analítico.

#### **Logística**

El estudio también es completamente viable, ya que se desarrollará en el propio entorno del Mega Mercado ACOMESAR, ubicado en el distrito de Chancay, Lima. El acceso al campo de estudio es directo y permanente, lo que facilita la aplicación de instrumentos y el seguimiento de las actividades de recolección. Asimismo, los socios están organizados en padrones actualizados, lo que permite establecer una muestra representativa de manera precisa. Se cuenta además con disponibilidad horaria por parte del equipo investigador, lo que garantiza que las distintas fases del estudio (planeación, recolección, análisis e interpretación de datos) puedan desarrollarse dentro del cronograma previsto.

## **Ética**

Desde el punto de vista ético, el estudio cumple con los principios fundamentales de la investigación científica. Se asegurará que todos los participantes sean informados previamente sobre los objetivos, alcances y características de la investigación, y se solicitará su consentimiento informado para participar voluntariamente. Se garantizará el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, asegurando que la información obtenida sea utilizada únicamente con fines académicos y de mejora institucional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Investigaciones internacionales

Sandoya y Sarabia (2024) En su estudio titulado Gestión administrativa y el clima laboral en la cadena hotelera del Cantón Salinas. Para la Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. El objetivo de la investigación fue analizar la gestión administrativa y el clima laboral de colaboradores en la cadena hotelera del cantón Salinas. Se adoptó una investigación de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, donde se utilizó una muestra aleatoria simple de 234 personas, constituida por 87 administradores y 147 recepcionistas y amas de llaves. Además, se empleó el cuestionario como instrumento de obtención de datos. Por otra parte, los resultados de la investigación indican que el valor de  $r$  de Pearson es de 0.169 y una significancia de 0.041. Finalmente, se constató que existe una correlación positiva baja entre la gestión administrativa y el clima laboral.

Chimbo y Castillo (2022) En su artículo titulado Gestión administrativa en las organizaciones agropecuarias. Para la Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. El objetivo principal fue analizar la gestión administrativa en las organizaciones agropecuarias. El trabajo de investigación fue de nivel descriptivo, de corte transversal y se adoptó un enfoque cuantitativo. En relación a la muestra, esta estuvo conformada por 17 miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios Allí Muyu. Por otro lado, se hizo uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos en el estudio, en relación al componente dirección, revelan que la totalidad de encuestados mencionan que los colaboradores son comunicados oportunamente sobre la planificación y planes de la asociación, el 58% de los participantes se encuentra de acuerdo en la relación existente entre la dirección y los trabajadores, mientras que otro 88% respondió

afirmativamente sobre la confianza del personal de supervisión. En cuanto la confianza de los empleados para poder expresar sus ideas, comentarios o recomendaciones personales y laborales, de la misma manera, se respondió favorablemente en un 88%. Con respecto al componente control, el 59% de participantes consideró que se aplican indicadores financieros, así como indicadores para evaluar el cumplimiento de las metas; otro 76% indicó que la asociación dispone de un sistema de costos; mientras que un 71% contestó de manera afirmativa en que la entidad cuenta con una programación y control presupuestario y dispone de un sistema de control de inventarios. Finalmente, se concluye que la gestión administrativa de las organizaciones es sumamente útil en el uso eficiente de los recursos internos.

Eslava et al. (2022) en su estudio titulado Clima organizacional en agencias de automóviles: Belo Horizonte - Brasil. Para la revista FACE. Buscó estudiar el clima organizacional de las agencias de automóviles ubicadas en Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Se adoptó una investigación de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo, donde se utilizó una muestra conformada por 51 colaboradores de cuatro distintas agencias de automóviles, las cuales son: Recreio, Honda, So 0 Vehículo y Garra Vehículos. Además, se empleó un cuestionario de 46 preguntas en escala de Likert. Por otra parte, los resultados de la investigación, con respecto a la organización del trabajo, señalan que los colaboradores consideran que el trabajo está bien organizado (31,37%) y las funciones y responsabilidades están bien definidas (39,22%), no obstante, el 31.37% de encuestados se encuentran en desacuerdo con el indicador "Recibo información del desempeño en el puesto de trabajo que ocupo". En relación a la comunicación, los encuestados mencionan que la comunicación en el trabajo es adecuada (56,86%) y existe una coordinación con las otras unidades de la empresa (54,90%), sin embargo, el 31.37% de los colaboradores están en desacuerdo con el indicador "La comunicación en el trabajo es adecuada". Con respecto a las condiciones de trabajo, los participantes indican que las condiciones ambientales de la unidad son adecuadas (54,90%) y

las instalaciones de la unidad permiten el buen desarrollo del trabajo (50,98%). Por último, se concluyó que las variables estudiadas obtuvieron resultados positivos revelando que los colaboradores cuentan con las condiciones necesarias para el correcto desarrollo de su labor.

Daza et al. (2021) En su artículo titulado Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Para la Revista Facultad de Ciencias Económicas. El objetivo fue describir el clima organizacional en cuatro empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. El estudio utilizó un enfoque de investigación cuantitativo, de nivel descriptivo y de corte transeccional, en el que se utilizó una muestra compuesta por 301 colaboradores operativos y administrativos, Además, se empleó un cuestionario IMCOC modificado para la recolección de datos. Los resultados de la investigación revelaron que el 48% de los colaboradores percibía como suficiente el salario recibido para la satisfacción de sus necesidades personales. Por otro lado, el 60,43% y el 29,41% de los participantes se sienten satisfechos y muy satisfechos, respectivamente, sobre compartir información e ideas en el desarrollo del trabajo y la resolución de problemas. Asimismo, el 84% manifestó que las condiciones físicas son apropiadas, mientras que el 76% mencionó sentirse satisfecho con el entorno físico y el 5% considera relevante las condiciones físicas. Por otra parte, el 95% de participantes percibe positivamente el trato de su jefe hacia ellos, 89% considera que el trabajo en equipo prevalece, y otro 96% perciben la existencia de buenas relaciones de trabajo. Finalmente, se concluye que generalmente se percibe de forma positiva el clima laboral en el sector palmero.

Pazmay y Lima (2020) En su estudio denominado Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. Para la revista PODIUM. Tuvo como objetivo describir el clima laboral en empresas ecuatorianas. La investigación fue de nivel correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo, donde se usó una muestra constituida por 478 trabajadores de 12 empresas ecuatorianas diferentes. El instrumento de

recolección de datos utilizado fue el cuestionario, cuyo nivel de confiabilidad fue bueno. Los resultados del estudio, con respecto a la dimensión motivación, indican que el 71.80% de los participantes realizan las tareas con agrado, mientras que otro 63.20% mencionan sentirse motivados a asistir al trabajo de forma diaria. En cuanto a la dimensión comunicación, el 58% de colaboradores indican que el jefe no conoce las problemáticas del personal. En relación a la dimensión compensación, el 82.70% considera que el trabajo es un medio para la mejora de ingresos, además consideran que las recompensas son satisfactorias. Respecto a la dimensión liderazgo, el 83.50% responden favorablemente acerca de la relación con los superiores, y sobre la dimensión condiciones de trabajo, a pesar que el 85.80% de participantes considere suficiente el espacio físico para el desarrollo de sus labores, cerca del 50% de trabajadores sienten que su integridad física corre peligro y les molesta los ruidos y olores. Para finalizar, se establece que la percepción de los empleados es generalmente positiva en las dimensiones motivación, comunicación, compensación y liderazgo, mientras que en la dimensión condiciones de trabajo representa un área de mejora.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Bardales (2023) En su estudio titulado La Gestión administrativa y su relación con el Clima organizacional en la empresa Transportes Villa SAC, respaldada por la Universidad Ricardo Palma. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la empresa Transportes Villa SAC. Se planteó una investigación de nivel correlacional, de corte transversal y de enfoque cuantitativo, donde se utilizó una muestra no probabilística intencional constituida por 30 empleados pertenecientes al área administrativa. El instrumento de obtención de datos fue un cuestionario, el cual obtuvo un nivel excelente de confiabilidad. Los resultados del estudio revelan que el cálculo del coeficiente de contingencia es 0.707, el cual muestra la intensidad de la relación entre dichas

variables. Para finalizar, el trabajo constató que existe una correlación de nivel moderado entre la gestión administrativa y el clima organizacional.

Llontop y Lostaunau (2022) en su estudio titulado *Mejorar la gestión administrativa y clima organizacional del Hotel Royal Decameron Punta Sal 2022*, validada por la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la mejora de la gestión administrativa y el clima organizacional. Se planteó una investigación de diseño no experimental, de corte transversal y de nivel correlacional, donde se utilizó una muestra de forma censal conformada por 100 colaboradores. Además, se empleó un cuestionario, cuyo nivel de confiabilidad fue bueno. Por otra parte, los resultados de la investigación señalan que el coeficiente de correlación de Pearson identificado es 0.800. Por último, se concluyó que el clima organizacional se relaciona directa y significativamente con la gestión administrativa.

Yarleque (2022) En su tesis titulada *Gestión estratégica y clima laboral en una asociación para el desarrollo empresarial, distrito de Andahuaylas-Apurímac, 2021*, respaldada por la Universidad César Vallejo. Buscó determinar el nivel de relación entre gestión estratégica y clima laboral en una asociación para el desarrollo empresarial. El estudio adoptó un enfoque de investigación cuantitativo, de corte transversal y de nivel correlacional. Por otra parte, se utilizó una muestra censal compuesta por 31 personas pertenecientes al área administrativa, de créditos y cobranzas y de servicios, a las cuales se aplicó el cuestionario, cuya confiabilidad fue buena. Los resultados del estudio señalan que el 67.7% de los encuestados califican a la gestión estratégica en un nivel medio, mientras que el 33.3% lo considera alto. Con respecto al clima laboral, el 22.6% de los participantes la evaluaron en un nivel medio, contrastando con el 77.4% restante quienes lo evaluaron como alto. Por último, la investigación concluye que la gestión estratégica y el clima organizacional tienen una correlación positiva de nivel moderado.

Armas (2021) elaboró una investigación titulada *Gestión administrativa y clima organizacional en una empresa de transporte público 2021*, validada por la Universidad César

Vallejo. El estudio tuvo como objetivo general determinar la relación de la gestión administrativa y el clima organizacional en una empresa de transporte público. El estudio corresponde a un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y de corte transeccional, en el que se utilizó una muestra de forma censal compuesta por los 50 trabajadores laboran en la empresa de transporte público. Asimismo, se utilizó como instrumento al cuestionario, el cual obtuvo una confiabilidad aceptable. Por otro lado, los resultados indican que el 36% de los encuestados manifestaron que la gestión administrativa es buena, mientras que el 30% la consideró como regular y el 34% restante como mala. En cuanto al clima organizacional, el 44% de participantes la considera buena, otro 34% como malo y el 22% restante como regular. Finalmente, la investigación concluye que existe una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

Rios (2021) En su tesis denominada La gestión administrativa y el clima organizacional en la Empresa Delcardavid Construcciones E.I.R.L, Región Ucayali, año 2020, respaldada por la Universidad Alas Peruanas. Buscó determinar el nivel de relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en la Empresa Delcardavid Construcciones E.I.R.L. El diseño metodológico del estudio incluye un enfoque de investigación cuantitativo, de nivel correlacional y de corte transversal, donde se utilizó una muestra censal compuesta por un total de 22 colaboradores de la empresa. Asimismo, para el cumplimiento del objetivo se utilizó como instrumento al cuestionario, el cual obtuvo una confiabilidad de nivel bueno. Los resultados obtenidos en la investigación señalan que el nivel de correlación entre las variables determinado por el Rho de Spearman es de 0.756, por lo cual se concluye que existe una correlación positiva de nivel alto entre la gestión administrativa y el clima organizacional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica, entendida como una forma organizada de decidir hacia donde quiere ir una organización en el futuro, Su concepción ha evolucionado desde mediados del siglo XX. Al inicio, fue concebida bajo una lógica racionalista y normativa, enfocado en ser eficiente, prever el futuro y controlar el entorno. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la definen como un proceso de fijar objetivos y elegir las acciones adecuadas como necesarias para alcanzarlos, así como también consideras tanto las condiciones internas como externas. Con el tiempo, surgieron diferentes enfoques, por ejemplo, uno de ellos es la escuela de diseño representada por Andrews, que busca alinear fortalezas con oportunidades del entorno, por otro lado, la escuela de posicionamiento representado por Porter (1996) que analiza el mercado para sacar ventaja y el de Mintzberg (1994), que propone una visión más crítica que las estrategias también pueden nacer de la experiencia del día a día.

En el mercado ACOMESAR, la planificación estratégica busca mantener garantizar la sostenibilidad, usar bien los recursos y mejorar la competitividad. Robbins y Coulter (2017) señalan que, al ser una asociación con intereses individuales y colectivos, el reto es coordinar metas, evitando conflictos. Asimismo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) afirman que es necesario considerar el mercado, cliente y la capacidad interna para adaptarse. Desde la sociología organizacional, planificar aquí no es solo asunto técnico, también es un acto social que de cierta forma influye en el poder y liderazgo. Max Weber (2005) advertía sobre los límites de dicha racionalidad en contextos con intereses y valores distintos. Putnam (2000) destaca que la planificación funciona de mejor forma cuando hay confianza, reciprocidad y participación, algo que no siempre sucede en ACOMESAR. Bourdieu (1997) advertía que las diferencias de poder y recursos entre los socios pueden generar tensiones y afectar con el plan.

Finalmente, el plan estratégico en ACOMESAR no solo puede verse como un método técnico, si no como una herramienta necesaria para analizar cómo no puede implicarse los socios, sus decisiones y como se reparte el poder. Según Parsons (1960) las organizaciones funcionan como sistemas sociales que deben alcanzar integración funcional entre sus componentes para mantenerse estables. Es así, como se ayuda a coordinar lo administrativo, operativo, así como las relaciones internas del mercado.

#### *2.2.1.1. Enfoques de análisis*

Desde el enfoque clásico, la planificación estratégica, originalmente comenzó como un método racional para unir fuerzas internas con oportunidades (Andrews, 1987), o posicionarse en el mercado (Michael Porter, 1996), Mintzberg (1994) incorporo la idea de que las estrategias surgen de la vida diaria. En el mercado ACOMESAR, compromete combinar análisis, participación y flexibilidad. Por ello (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2017) sostienen que se debe integrarse objetivos, recursos y visión de todos los socios en conjunto para que así no haya desigualdades y asegurar el compromiso de todos.

Por otra parte, los enfoques contemporáneos de la planificación estratégica, se evidencia que son altamente complejos, inciertos y cambiantes. A diferencia de los modelos lineales o prescriptivos, los enfoques contemporáneos pueden emerger de las prácticas cotidianas, del aprendizaje institucional y de los procesos interactivos entre actores. Uno de los teóricos más influyentes de esta corriente, señala que las estrategias pueden surgir de la práctica cotidiana e interacción entre actores (Mintzberg, 1994). También, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sostienen que la planificación en este enfoque se debe adaptar a la cultura interna, sus valores compartidos, su estructura política de cada organización. Así mismo, (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2017) señalan que para que haya un buen desempeño colectivo se debe priorizar la comunicación, interacción entre las personas.

### *2.2.1.2. El planeamiento estratégico en asociaciones comerciales*

La planificación estratégica en asociaciones comerciales no solo depende de buenos análisis y objetivos claros, sino también de una participación activa de sus miembros y espacios de diálogo, tal como lo afirma (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Situaciones como por ejemplo la economía informal, la misma competencia con supermercados, cambios en las reglas municipales y en los hábitos de compra hacen que de cierta forma el plan tenga que ser flexible, adaptándose a la experiencia y contexto (Mintzberg, 1994). Según Robbins (2009), las organizaciones que logran alinear sus valores con sus objetivos estratégicos se logra consolidar culturas solidas que facilitan la acción conjunta.

Según Scott (2001), desde la sociología organizacional, las organizaciones siguen reglas y valores que influyen en como planifican. A partir de los aportes de Weber (1922), advierte que siempre hay tensión entre planificar solo por eficiencia (racionalidad formal) y hacerlo según valores e intereses colectivos (racionalidad sustantiva). A través de esta lente, se reconoce que la estrategia puede adquirir formas simbólicas que reflejan las aspiraciones, los conflictos o las identidades de los actores organizacionales. Así, la planificación deviene una práctica relacional, donde la estructura y la acción se entrelazan en un proceso de construcción institucional continua. A su vez, Giddens (1984) profundiza esta comprensión con su teoría de la estructuración, en la que sostiene que las estructuras no son algo fijo que solo limita, si no que cambian a través de lo que las personas hacen día a día. Por ello, la planificación funciona si los miembros la interpretan y la hacen suya según el contexto.

Del mismo modo, Crozier y Friedberg (1977) subrayan la naturaleza política de la organización, al señalar que la planificación estratégica está atravesada luchas de poder, zonas de incertidumbre y estrategias informales. No es un proceso que sea totalmente racional, sino que es un espacio donde los grupos intentan mantener su influencia y mejorar su posición, generando tensiones en otros. Por su parte, Bourdieu (1997) contribuye a esta lectura crítica al

introducir el concepto de campo organizacional, en el cual el capital económico, social y simbólico está distribuido de forma desigual, de esta forma la planificación puede servir para reforzar estas posiciones. Este enfoque se ve reforzado por el análisis de Habermas (1984) sobre la acción comunicativa, en el cual se plantea que la planificación puede ser un espacio donde haya diálogo y entendimiento si esta se orienta a integrar diferentes voces y construir acuerdos, en lugar de imponer intereses.

Con respecto a la relación entre planificación, cultura organizacional, poder interno y estructura normativa en asociaciones comerciales. Como se mencionó anteriormente, la planificación estratégica, no es solo un ejercicio técnico, si no que está influida por la cultura organizacional (valores y creencias), guían el comportamiento de los miembros de una organización (Robbins & Coulter, 2018). El poder interno también influye ya que, por imponer sus prioridades, usando influencia hay gran competencia por diferentes grupos (Mintzberg, 1994; Bourdieu, 1997). Además de la cultura y poder, la estructura normativa, que vienen a hacer (reglas, procedimientos y mecanismo de coordinación) resultan claves para que los planes trasados sean viables (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Entonces podemos decir, que cuando estas tres dimensiones se alinean son claves ya que de esta forma aumentaría la participación de los miembros y el plan estratégico tendría más legitimidad.

En cuanto a los aportes de la sociología organizacional, es importante comprender el contraste entre la racionalidad instrumental y la racionalidad valorativa, y, en un sentido más amplio la racionalidad comunicativa, ya que estas diferencias ayudan a entender mejor las tensiones y equilibrios que suceden en la planificación estratégica, Max Weber, identifico estos tipos de racionalidad. Estas perspectivas de cierta forma entran en tensión, mientras que, por otro lado, las técnicas ayudan a optimizar resultados, por ello es necesario que convivan con equidad y participación, Parsons (1960).

En el marco de los aportes de la sociología organizacional, el dilema entre ambas formas de racionalidad se vuelve evidente cuando las organizaciones atraviesan procesos de cambio. Habermas (1987) distingue sobre el mundo sistemático, que es guiado por la lógica instrumental, y el mundo de la vida, que se basa en la acción comunicativa. Entonces, no debemos priorizar solo el instrumento ya limita la autonomía de actores. La sociología organizacional actual muestra como las organizaciones negocian entre la presión por preservar su identidad institucional. Scott y Davis (2007) argumentan que las estructuras racionales negocian o entran en conflicto. Una estrategia basada en la lógica del rendimiento puede ser ilegítima si no incorpora las aspiraciones y valores de los actores involucrados. Por el contrario, un proceso valorativo puede carecer de mecanismos operativos. Entonces, la solución a esta aparente dicotomía es construir un modelo de planificación que integre ambas, permitiendo que sean orientados por los valores colectivos, y que, a su vez, se traduzcan en objetivos organizacionales concretos.

Finalmente, Weber (2005) ya advertía que el dominio creciente de la racionalidad instrumental en las sociedades modernas podría generar una "jaula de hierro", y esto lo decía ya que las personas perdían su capacidad de decidir y eran sometidas a sistemas burocráticos. Por ello, en las organizaciones se debe analizar planes estratégicos, ya que si no se hace puede generar tramites innecesarios, y esto terminaría quitando sentido al trabajo en equipo y llevando a dejar de lado las opiniones diferentes. Si se incluye la racionalidad centrada en valores, permitiría que las decisiones que se tomen sean las legítimas. Por eso se dice que la sociología organizacional ayuda a ver a la planificación como algo complejo, que se construye a base de relaciones y con ética.

#### El capital social en organizaciones económicas

En el ámbito de la sociología organizacional, el concepto de capital social explica como la confianza, normas y las redes influyen en la cooperación entre comerciantes. Todo ello

facilita el trabajo en conjunto, a su vez reduce costo y fortalece la cohesión, Putnam (2000). Por su parte, Bourdieu (1986) aborda el capital social desde una visión más crítica, ya que para él refleja las relaciones de poder y desigualdad. La comparación entre ambos autores es que para Putnam estos lazos agilizan la coordinación y causa un impacto positivo, mientras que para Bourdieu recuerda que no todos acceden igual a estos beneficios, ya que por ejemplo factores como prestigio o antigüedad pueden generar ventajas en ciertos miembros.

En organizaciones económicas formadas por socios comerciantes, el capital social se refleja en la ayuda mutua, el intercambio de información y la resolución de problemas. Nahapiet y Ghoshal (1998) distinguen tres dimensiones: La primera dimensión es la estructural (redes y canales de comunicación), la segunda es relacional (basado en confianza y normas de reciprocidad), la última dimensión es cognitiva (lenguaje y visión compartida). De esta forma, su combinación influye en la calidad de cooperación.

Finalmente, uniendo la mirada funcional de Putnam y la crítica de Bourdieu, se entiende que el capital social es clave para la cohesión, pero también refleja poder y exclusión dentro de las organizaciones.

#### 2.2.1.3. Formulación del plan estratégico institucional - Dimensión 1

En este sentido, la formulación del plan estratégico institucional establece metas claras para adaptarse al entorno. Para Robbins y Coulter (2018), afirman que es necesario hacer un diagnóstico a la situación y aplicar las herramientas como FODA y PESTEL. Por otro lado, David (2013) resalta la necesidad de integrar también la perspectiva tanto interna, como externa. Mientras que, Mintzberg (1994), advierte que está marcada por intereses y poder y Bourdieu (1997), nos dice que refleja desigualdades. Habermas (1984), propone que la racionalidad comunicativa; Bryson (2018), sostiene que es necesario el análisis stakeholders y, por último, Putnam (2000), recuerda la importancia del capital social. En su conjunto, todo este

proceso busca que las metas, la esencia de la organización y las mejores futuras de la misma vayan en la misma dirección.

El diagnóstico estratégico es la primera etapa de la planificación estratégica y permite conocer el contexto interno, como externo, (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Herramientas como FODA (Robbins y Coulter, 2018) y Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), PESTEL, ayudan a identificar cuáles son las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades y factores ambientales. Por otro lado, autores como Mintzberg (1994) y Bourdieu (1997) advierten que este análisis no es neutral ya que refleja relaciones de poder. Es así, que es importante identificar a los actores claves, para entender las alianzas y posibles resistencias, además, incluir el dialogo de todos los implicados hace que el dialogo sea más legítimo y útil.

En cuanto a la Participación de socios, líderes y representantes, para que una organización haga un plan estratégico efectivo, necesita que participen de manera activa todos los miembros. De esta forma autores como (Robbins y Coulter, 2018), señalan que se fortalecería la democracia interna, asegurando que los objetivos sean realistas. Autores como, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), sostienen que si se involucra líderes intermedios se promovería el sentido de pertenencia y de esta forma se reduciría la resistencia, mientras que Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), afirman que la experiencia práctica es fundamental.

Con respecto a los enfoques participativos y enfoques dirigidos, existen dos formas de planificar estratégicamente, con respecto al enfoque participativo, aquí se involucra a socios, líderes y otros miembros en la toma de decisiones, utilizando un dialogo y consenso (Habermas, 1987), generando así que se fortalezca el sentido de legitimidad y pertenencia (Putnam, 2000) , por otro lado, el enfoque dirigido, hace referencia un grupo reducidos de expertos que poseen las competencias técnicas necesarias para diseñar el rumbo institucional (Weber, 1964), pero corriendo el riesgo de no aprovechar el conocimiento practico de la base (Mintzberg, 1994) .

La opción que resulta más efectiva suele combinar ambos, sin embargo, es necesario que se garantice la participación real, evitando que el poder se concentre y distorsione las decisiones (Boordieu), 1997), y garantizando que exista transparencia y cohesión organizativa (Parson, 1961).

Con respecto al fortalecimiento de capacidades internas para diseñar planes sostenibles desde lo comercial y lo asociativo, en las asociaciones económicas requiere no solo de recursos, sino también de las capacidades internas como por ejemplo el liderazgo colaborativo, aprendizaje organizacional y visión compartida (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012). Este proceso es visto como una oportunidad de aprendizaje institucional en la cual se alinea las habilidades con las demandas del entorno (Robbins y Coulter, 2018). En la misma línea autores como Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) argumentan que invertir en capacidades internas genera compromiso y resiliencia. Generando que se favorezca los conocimientos prácticos como colectivos (Mintzberg (1994). Parsons (1960), lo vincula con la cohesión organizacional y Habermas (1987), afirma que para aumentar la legitimidad esta la participación y dialogo. De esta forma si se fortalece las capacidades de todos, se estaría empoderando a los miembros y así se construiría planes viables.

#### *2.2.1.4. Etapa de comunicación - Dimensión 2*

Para que un plan estratégico funcione no basta solo con tener objetivos claros, también se debe tener en cuenta que la comunicación sea constante y clara ya que es necesaria dentro de la organización. En el campo de la administración estratégica autores como Robbins y Coulter (2018) destacan que, si el objetivo es que un plan estratégico funcione, se debe tener canales formales claros y sacarles provecho a las redes informales. Por otra parte, desde la sociología organizacional, autores como Habermas (1987) y Bourdieu (1997), explican que la comunicación se encuentra atravesada por el poder, la cultura y normas, recomiendan evitar la exclusión y promover la equidad. Así mismo, Mintzberg (1994) destaca que la comunicación

debe ser flexible y adaptativa. Por eso, es necesario tener en claro que una cultura organizacional que promueve el respeto mutuo y la disposición al diálogo, consolida decisiones colectivas sostenibles, mientras que una cultura autoritaria debilita los acuerdos y genera resistencias.

Las dificultades en las organizaciones que adoptan estructuras horizontales, sin jerarquías rígidas, la comunicación puede ser reducida, afectando la eficiencia y generando desinterés (Mintzberg, 1994), y esto sucede ya que la información muchas veces no es clara o equitativa. Cuando miembros perciben que sus opiniones no son escuchadas y tampoco influyen en las decisiones, se desvinculan de todo el proceso, por consecuencia se debilita la cohesión y confianza dentro de la organización (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Para solucionar estas dificultades se debe tener reglas compartidas, una cultura organizacional con transparencia y respeto mutuo (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2017)

La retroalimentación ayuda a que el plan estratégico sea más entendido y aceptado, ya que motiva a la participación, comunicación y entendimiento mutuo (Habermas, 1987). Así como también permite detectar errores, corregir y ajustarlas en función a los cambios del entorno para de esta forma mejore los resultados (Robbins y Coulter, 2018; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). No obstante, todo proceso de comunicación incluida la retroalimentación está atravesado por relaciones de poder, entonces, es clave evitar que las desigualdades limiten que algunos participantes puedan opinar por temor a represalias o exclusiones (Bourdieu, 1997).

#### *2.2.1.5. Capacidad de innovación del planificador – Dimensión 3*

Con respecto a la dimensión 3 sobre la Capacidad de innovación del planificador, el planificador estratégico no solo debe tener un manejo técnico, sino que también es importante que comprenda la cultura, el poder y las relaciones dentro de la organización. Ese liderazgo también depende de la habilidad de anticiparse ante diferentes escenarios (Robbins y Coulter,

2018; Mintzberg, 1994; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2017). Otro dato es que un elemento clave en el perfil del planificador es la disposición al diálogo racional, inclusivo y orientado al entendimiento, requiere de estas habilidades importantes. (Bourdieu, 1997; Habermas, 1984), Mintzberg (2003) y (Putnam, 2000)

El rol de la innovación es clave, porque implica adaptación cultural, organizativa y tecnológica demostrando mayor capacidad para sostener en el tiempo prácticas innovadoras. (Robbins y Coulter, 2018; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Putnam, 2000). Para (Bourdieu, 1997) los cambios no son neutrales ya que están condicionados por la distribución de capitales dentro del campo organizacional, en cambio la innovación está anclada en procesos comunicativos racionales (Habermas, 1984).

Adaptarse a cambios del mercado o normativa requiere de aprendizaje continuo del entorno (Robbins y Coulter, 2017), también implica movilizar recursos simbólicos, sociales y materiales para mantener la autoridad, la cohesión y la legitimidad organizacional (Bourdieu, 1997). Las organizaciones que logran mantenerse con el tiempo ya han comprendido que la planificación no es solo una ruta inmutable, sino que también una práctica social continua con la realidad externa.

El estilo de liderazgo constituye al fomento o limitación de creatividad, si es un estilo transformacional, entonces inspira, fomenta un entorno seguro para la creatividad. Estos estilos de liderazgo promueven la creatividad colectiva (Robbins y Coulter, 2017), en cambio, si se promueve un estilo autoritario habría tensión ya que tiende a limitar la creatividad. Por ello, un liderazgo colaborativo basado en la confianza fortalece todo tipo de innovación y se trabaja mejor ya que no solo estimula la generación de ideas nuevas, sino que también articula las energías individuales con los objetivos institucionales (Bourdieu, 1997; Putnam, 2000).

## **2.2.2. Integración socio organizacional**

### **2.2.2. Conceptualización**

En primera instancia, el término integración se refiere a unir o dar coherencia a partes que se encuentran separadas (Rosell, 1998). Por ejemplo, en el campo de las ciencias sociales, es entendida como vínculos sociales que dan forma a la sociedad (Rasse, 2015, p. 127) o la coexistencia de roles, atributos, instituciones y clases en un mismo sistema (Lozares et al., 2011). Por otra parte, Kazanina (2019) explica que esta integración implica en armonizar las relaciones entre grupos a partir de valores comunes, mientras que (García, 2006, p. 238) la describe como interacción para preservar las peculiaridades de cada grupo.

#### *2.2.2.1. Fundamentación conceptual de la integración social*

La integración social ha sido uno de los conceptos fundamentales de la sociología desde. En términos generales, puede entenderse como el proceso mediante el cual las personas comparten valores, normas y objetivos dentro de una colectividad. (Durkheim,1912). En contraste, no solo es interacción interpersonal, sino una condición estructural que garantiza el funcionamiento estable de la organización como sistema (Parsons, 1951). Por otro lado, (Bourdieu, 1986) advierte que no toda integración inclusiva, también es una forma de legitimar desigualdades.

La integración social no es lo mismo en otros conceptos cercanos, por ejemplo, para (Hechter, 1987), cuando hace referencia a cohesión se refiere a la unión emocional entre los mismos miembros de un grupo. En contraste, según (De Sousa Santos, 1998), la articulación implica la coordinación entre distintas partes. Por otra parte, el capital social son los recursos y beneficios que se obtienen mediante relaciones (Parsons, 1960; Putnam, 2000).

Entonces, estas distinciones permiten afirmar que la integración significa alinear roles y valores compartidos (Parson, 1960), además que, permite que las personas a través de sus experiencias transformen las estructuras existentes (Giddens, 1991). Para que esta integración se mantenga con el tiempo, necesita de la confianza y participación inclusiva (Putnam, 2000; Woolcock y Narayan, 2000).

#### *2.2.2.2. Aportes teóricos*

Émile Durkheim: solidaridad mecánica y orgánica.

Durkheim (1912), explica que la integración puede darse mediante solidaridad mecánica, es decir, cuando las personas comparten creencias y valores similares, o mediante la solidaridad orgánica, donde los individuos cumplen funciones especializadas que requieren una interdependencia recíproca. Se puede decir que esta última es clave en organizaciones modernas, ya que importa tanto la coordinación de tareas como las normas que se comparten dentro de la organización. Autores como (Giddens, 1991), advierten que la integración depende mucho que los individuos redefinan sus funciones a partir de sus experiencias. Durkheim (1912), advirtió que la ausencia de normas claras, llamada anomia debilita la cohesión, por lo que es recomendable reforzar constantemente los valores y reglas. Si bien es cierto, su visión a sido criticada por otros autores como que adaptaron sus ideas para escenarios donde el consenso deba construirse a través del dialogo (Parsons, 1951; Habermas, 1987).

Talcott Parsons: integración como coordinación funcional.

Para (Parsons, 1951) uno de los principales exponentes del funcionalismo estructural, la integración es una función esencial del sistema social del esquema AGIL, ya que armoniza acciones, roles y valores, de esta forma asegura estabilidad. En esta misma línea (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) señala que la eficiencia de una organización depende de la

coherencia interna y del compromiso con objetivos comunes. En este sentido, la integración no puede limitarse a la coordinación técnica o funcional, sino que debe incluir la dimensión simbólica y valorativa para otorgar legitimidad a la organización (Schein, 2010).

Jürgen Habermas y Pierre Bourdieu: poder, ideología y desigualdad en la integración.

Desde una perspectiva crítica y profundamente influenciada por la teoría crítica, Habermas introduce una lectura distinta sobre el fenómeno de la integración, alejándose de los postulados funcionalistas como los de Parsons. En su teoría de la acción comunicativa, Habermas (1987) plantea que la integración no debe basarse solo en cumplir normas o mantener el sistema, si no en donde las mismas personas busquen acuerdos de manera libre, con respeto mutuo y sin manipulación. Para Habermas, para que exista una cohesión justa, la comunicación es un elemento clave sobre todo en donde se concentra el poder. En cambio, por otro lado, esta integración sirve para mantener desigualdades, las posiciones sociales dependen de la distribución desigual de recursos y del habitus, que influye en las percepciones según su posición social, (Bourdieu, 1986). Por ello, si no existe el dialogo, ni un reparto justo del poder simbólico, la integración solo favorecería a los que ya lo dominan.

La confianza, redes y capital social.

La propuesta de Robert Putnam en torno al capital social ha adquirido una relevancia central en los estudios organizacionales contemporáneos. Su enfoque, explica que el capital social se basa en la confianza, las normas y redes de cooperación. Este capital puede reducir los costos de transacción, mejora el flujo de información y aumenta la capacidad de acción colectiva (Putnam, 2000). Asimismo, se distingue entre bonding, que fortalece la unión interna y bridging, que conecta con otros grupos, señalando que, si un grupo solo tiene bonding y se cierra hacia dentro, corre el riesgo que se pueda impedir la innovación, pero si se combina

ambos puede adaptarse mejor a diferentes cambios. Cabe recalcar que este tipo de capital social, necesita tiempo y una cultura de cooperación.

#### La interacción simbólica de Goffman

El enfoque microsociológico desarrollado por Goffman, (1959), aporta una dimensión fundamental para comprender los procesos de integración organizacional desde la perspectiva de la interacción simbólica.

A diferencia de los modelos estructurales o funcionales, que priorizan las normas, los roles o los sistemas culturales como ejes explicativos de la cohesión, Goffman ve la vida social como una puesta en escena donde las personas interpretan roles y cuidan la imagen que proyectan a los demás. La cohesión de un grupo, no solo se logra con reglas escritas, sino también con gestos y conductas cotidianas, como, por ejemplo, el respeto y la cortesía que fortalecen la confianza. Asimismo, Goffman introduce el concepto de “espacios de fachada” (front stage) y “espacios de trasfondo” (back stage), donde se actúa de forma distinta según el contexto, Goffman, (1959).

#### Los vínculos fuertes y débiles.

Con respecto a los vínculos fuertes y débiles, los vínculos fuertes están basados en confianza y contacto frecuente y los vínculos débiles, se refiere en que son menos intensos pero útiles cuando se trata de acceder a información y oportunidades. Los vínculos fuertes permiten consolidar la cohesión interna y los débiles amplían el alcance de la organización y facilitan alianzas externas, por ello, un equilibrio entre ambos favorece la innovación y adaptabilidad. Granovetter, (1973),

#### 2.2.2.3 *La integración organizacional*

La integración organizacional, cuando se traslada al ámbito específico de asociaciones de comerciantes, la integración combina funciones prácticas con normas, símbolos y relaciones que generan pertenencia (Weber, 2005; Scott, 2003). Esto ocurre en contextos con relaciones de poder y capital simbólico (Bourdieu, 1986), y se refuerza en reuniones, decisiones en conjuntas y objetivos comunes, su eficacia aumenta cuando están alineados sus intereses y existe una comunicación clara (Robbins y Coulter, 2018) la integración efectiva depende del nivel de compromiso, la calidad del liderazgo y la transparencia en los canales de comunicación Hellriegel, Jackson y Slocum (2010). Como señala (Putnam, 2000) el capital social en cuanto a las relaciones de confianza y reciprocidad son esenciales ya que actúa como cemento del grupo. Además (Granovetter, 1973), quien diferencia que los vínculos fuertes son los que sostienen lealtad, y los débiles facilitan la innovación.

#### *2.2.2.4. Factores clave de la integración organizacional*

Con respecto a los factores claves de la integración organizacional, la integración no surge de manera espontánea, sino que se construye a partir de una serie de condiciones estructurales, simbólicas y funcionales que median la interacción, la comunicación, la participación y el sentido de pertenencia de los actores organizativos.

Uno de los factores es la comunicación interna, ya que permite alinear objetivos, resolver conflictos y generar confianza (Robbins y Coulter, 2018), complementando esta mirada desde, (Habermas, 1987) legitima normas y decisiones colectivas desde la reciprocidad. En este marco, la comunicación no se limita a ser un instrumento técnico, sino que se convierte en un mecanismo de validación simbólica de la pertenencia organizacional.

Otro de los factores es el sentido de pertenencia que aparece como un elemento subjetivo y simbólico clave para comprender la integración. Sostiene que el sentimiento de pertenencia no se construye solo por la adhesión normativa, sino por el reconocimiento de los actores dentro

de un campo relacional (Bourdieu, 1986). Para complementar, Putnam (2000) resalta que los vínculos de confianza mutua y la participación son fundamentales para fortalecer este sentimiento.

Con respecto al factor de la participación activa, permite el reconocimiento mutuo entre los actores y la generación de consensos legítimos (Habermas, 1987). Desde la administración organizacional, Hellriegel, Jackson y Slocum (2010) sostienen que las organizaciones que promueven la participación de sus miembros generan mayor sentido de pertenencia y capacidad de adaptación a los cambios.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan a las conductas y normas (Robbins y Coulter, 2018). En las mismas palabras estas practican están orientadas conductas y roles. Si es inclusiva, integra y si reproduce desigualdad, fragmenta (Goffman, 1959).

Otro factor fundamental es el liderazgo entendido como la capacidad de influir sobre los demás miembros para alcanzar metas comunes. Para (Parsons, 1951) el liderazgo garantiza la coordinación de expectativas y la integración de roles. Por otro lado, autores como (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) destacan que el liderazgo efectivo en organizaciones debe combinar un poco de autoridad formal con legitimidad simbólica. A su vez, autores como Robbins (2018) insisten en que el liderazgo democrático y participativo contribuye a fomentar la inclusión, así como también la creatividad colectiva y la cohesión institucional.

Por todo lo anterior, los factores ya mencionados como la comunicación, el sentido de pertenencia, el liderazgo, la participación activa y la cultura organizacional. interactúan de forma independiente, estos factores configuran un entramado complejo que debe analizarse desde una perspectiva multidimensional que sostiene o debilita la unidad organizativa.

### **2.2.2.6. Dimensiones del estudio**

#### *2.2.2.6.1. Interacciones sociales*

Desde una perspectiva sociológica, la comunicación en las organizaciones tiene una función instrumental y simbólica, ya que construye significados compartidos que fortalecen identidad y pertenencia (Habermas, 1987). Otros autores sostienen que se debe combinar las redes formales e informales (Mintzberg, 2009; Robbins & Coulter, 2018). Asimismo, es necesario que deba ser inclusiva para evitar desigualdades simbólicas (Bourdieu, 1986). Complementariamente se necesitan de canales abiertos y bidireccionales para que fortalezcan la confianza y la legitimidad (Hellriegel et al., 2005), mientras que las redes basadas en confianza y reciprocidad impulsan la cooperación en su conjunto, reduce la incertidumbre (Putnam, 2000). En esta misma línea (Goffman, 1959) sostiene que, para reforzar el sentido de pertenencia e identidad con el grupo debe haber prácticas comunitarias, es decir saludos, bromas, expresiones de cortesía. De esta manera la comunicación interna no solo produce integración funcional, sino también simbólica y emocional.

La interacción social es clave cuando se combina vínculos formales e informales, las formales, son encuentros establecidos oficialmente, entre ellas están las asambleas, reuniones o juntas de trabajo (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). En cambio, los informales son encuentros o conversaciones de manera espontánea, como por ejemplo charlas por el pasillo, conversaciones en confianza, entre otras. Estas ayudan a fortalecer la unión (Granovetter, 1973) y (Robbins y Coulter, 2018). Por otro lado, (Simmel, 2002), destaca que una red de interacciones constantes otorga sentido a la pertenencia grupal. Las interacciones cara a cara configuran la escena principal en la que los individuos negocian identidades, jerarquías y formas de reconocimiento (Goffman, 1959).

Sin embargo, (Bourdieu, 1986) advierte que estas interacciones están sujetas por relaciones de poder, por lo que para lograr interacción deben ser abiertas.

En este contexto la participación activa es importante para el fortalecimiento de la integración organizacional, ya que permite que los miembros se involucren de forma real en la toma de decisiones y en los mecanismos que alineen los valores individuales con los fines colectivos. Autores como Robbins y Coulter (2018) y (Mintzberg, 1997), destacan que las organizaciones con altos niveles de participación muestran mayor adaptabilidad, cohesión y satisfacción de sus miembros, debido a que las personas se sienten valoradas y representadas. Complementando esta reflexión, (Habermas, 1987) sostiene que la verdadera participación requiere del dialogo donde todos los participantes tienen igual oportunidad de intervenir, argumentar y ser escuchados. Desde una mirada crítica Pierre Bourdieu (1986) advierte que las desigualdades del capital pueden limitarla. Poniendo en evidencia que la participación activa no se reduce a la presencia, sino que requiere condiciones que garanticen la equidad.

En el análisis de la integración organizacional, las prácticas o rituales desempeñan un papel fundamental que refuerzan el sentido de pertenencia, la cohesión y la legitimidad. Durkheim (1912); Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) y (Turner, 1969). Asimismo, Goffman (1959) y (Giddens, 1991) señalan que incluso las rutinas aparentemente informales como, por ejemplo, los saludos, presentaciones o gestos tienen valor integrador.

Autores como Schein (2010) y Robbins y Coulter (2018) subrayan que los rituales organizativos son elementos centrales de la cultura organizacional. Desde el enfoque de Bourdieu, 1984 advierte que, si no son inclusivos, puede producir desigualdad. Habermas (1987) señala que la falta de participación o la imposición de formas simbólicas unilaterales puede erosionar el sentido de pertenencia, generar distanciamiento subjetivo e incluso alimentar conflictos latentes dentro del colectivo.

La socialización interna en las organizaciones constituye que los individuos no solo aprenden las normas, valores y prácticas compartidas, sino que también desarrollen sentido de pertenencia. En este sentido, Schein (2010), destaca que la cultura organizacional se reproduce y fortalece a través de rutinas, encuentros y contextos cotidianos. Según (Goffman, 1959), las dinámicas cara a cara constituyen verdaderas “representaciones sociales”, los espacios de socialización son, en este sentido, medios para transmitir y renovar esos patrones, reforzando la identidad institucional y asegurando la estabilidad normativa. De ahí que autores como Bourdieu (1986) adviertan sobre la presencia de desigualdades simbólicas en las prácticas cotidianas.

Según autores como (Dale y Burrell, 2008; Granovetter, 1973) y (Mintzberg, 2006) destacan que la existencia de redes interpersonales densas, basadas en la confianza y la reciprocidad, permite que la información circule con mayor fluidez y que el espacio físico influye en la interacción.

#### *2.2.2.6.2. Vínculos sociales (redes, confianza, reciprocidad)*

##### Comunicación interna (formal e informal)

En el análisis de la integración organizacional, los vínculos sociales constituyen un eje fundamental para comprender cómo se construyen las relaciones entre los miembros de una organización. Estos vínculos se manifiestan en redes interpersonales que permiten la circulación de información, la transmisión de normas y la generación de confianza mutua. Robert Putnam (2000), al introducir el concepto de capital social, resalta la importancia de estas redes como facilitadoras de la cooperación, señalando que la confianza y la reciprocidad son recursos clave que se generan en el marco de relaciones sociales densas y sostenidas.

Complementariamente, Granovetter (1985) destaca que los vínculos fuertes sostienen la cohesión y la lealtad interna, los vínculos débiles facilitan el acceso a información nueva y generan puentes entre sectores o grupos que no interactúan directamente, ampliando así las oportunidades organizacionales. La reciprocidad crea la base emocional y simbólica para la confianza organizacional (Mauss, 2009). En organizaciones donde no siempre existen protocolos formales para regular todas las interacciones, la confianza se convierte en un mecanismo informal (Luhmann, 1979).

Por otro lado, autores como Robbins y Coulter (2018) coinciden en señalar que la confianza entre los miembros de una organización es clave para el liderazgo efectivo, la gestión de conflictos y el desempeño grupal. Por otro lado, Burt (1992) destaca que las posiciones estratégicas dentro de una red organizativa pueden acceder a información valiosa articular recursos.

La cultura organizacional constituye un sistema complejo que orienta el comportamiento de los miembros de una organización constituye un entramado profundo de valores, creencias, normas y prácticas que configuran las reglas institucionales (Giddens, 1991). Desde el campo de la administración, Robbins y Coulter (2018) afirman que la cultura organizacional es el patrón de supuestos compartidos, actúa como un marco de referencia que orienta tanto la conducta individual como los procesos estratégicos de la institución.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sostienen que la cultura no solo define el "cómo se hacen las cosas aquí", sino que también refuerza el comportamiento organizativo. En este sentido, Bourdieu (1986), quien plantea que la cultura organizacional actúa como un sistema de disposiciones prácticas que estructura la acción colectiva. Por su parte, Edgar Schein (2004) distingue tres niveles de la cultura organizacional: los artefactos visibles (estructuras físicas,

lenguaje institucional, ritos), los valores compartidos (creencias declaradas) y los supuestos subyacentes (creencias inconscientes).

Complementando esta perspectiva, Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) enfatizan una cultura sólida permite alinear los intereses personales con los objetivos colectivos, lo cual fortalece el compromiso institucional.

En contraste, Habermas (1987), advierte que los sistemas organizacionales pueden usarse para dominar o silenciar voces si se instrumentaliza la cultura. De manera similar, Bourdieu (1986) sugiere que la cultura dominante dentro de una organización puede imponerse como un capital simbólico, generando procesos de exclusión cultural encubierta. Como señala Weick (1995), los actores no solo responden a estructuras objetivas, sino que construyen activamente interpretaciones del entorno que guían su comportamiento.

El capital social intraorganizacional es un recurso clave para comprender los vínculos de integración, cooperación y confianza en organizaciones económicas. Putnam (2000) subraya que el capital social se configura a partir de tres componentes como: las redes sociales, la confianza interpersonal y las normas de reciprocidad. No obstante, Bourdieu (1986), señala que el capital social no se distribuye de manera uniforme, sino que está condicionado por las relaciones de poder, los capitales culturales y simbólicos.

Por su lado, Robbins y Coulter (2020) reconocen el papel clave que juega el capital social en la eficiencia de la organización, ya que asegura el desempeño sostenible. Asimismo, Koontz y Wehrich (2012) afirman, en esta línea, que el capital social no debe ser interpretado como un simple atributo cultural, sino como una infraestructura relacional de una organización. Sin embargo, es importante tener en cuenta que vínculos cerrados pueden generar aislamiento, mientras que los vínculos diversificados favorecen innovación y sostenibilidad (Granovetter, 1973).

Además, Habermas (1987) sostiene que la acción comunicativa está basada en el entendimiento mutuo. Por su parte, (Robbins y DeCenzo, 2018), destacan que los líderes generan entornos propicios y que de esta forma transforma la interacción entre actores, normas y equidad organizativa.

Por todo lo anterior, se puede decir que el capital social intraorganizacional constituye una dimensión crítica para comprender como se integran los socios, todo depende de cómo se distribuye las reglas de acceso y la equidad en la organización. Por eso las estrategias deben estar centradas en la transparencia y equidad.

#### *2.2.2.6.3. Gestión de relaciones interpersonales (confianza, negociación, liderazgo)*

La gestión de relaciones interpersonales en las organizaciones es un componente esencial para mantener la integración. Desde una perspectiva sociológica, la confianza es un mecanismo de reducción de complejidad que permite a los actores interactuar en contextos de incertidumbre. Mientras que (Putnman, 2000), vincula la confianza interpersonal con la noción de capital social, favoreciendo la la cooperación y el sentido de pertenencia compartido.

La negociación, para Simon (1997), es cuando los actores no toman decisiones óptimas, sino satisfactorias, en función de la información y los recursos disponibles y por su lado, para un buen dialogo, las personas deben estar dispuestas a escucharse unas a otras, y reconocer por su valor, de esta forma si se combina confianza y negociación, el grupo se vuelve fuerte y unido capaces de resolver conflictos sin que se debilite los lazos colectivos (Habermas, 1987).

El liderazgo organizacional conecta con las relaciones internas con la estrategia colectiva. El liderazgo significa influir en las personas para que trabajen juntas y que de esta forma alcancen metas, para ello se debe tener en cuenta la parte estructural, por ejemplo, como se organiza el trabajo y la parte simbólica, los valores, la cultura y los significados, Robbins y

Coulter, (2018). Por su lado, Max Weber (1964) propuso una tipología de liderazgos basada en tres tipos de autoridad, el primero es el liderazgo tradicional, basado en la costumbre; el liderazgo carismático, sustentado por las cualidades personales y por último el liderazgo legal-racional, por reglas y leyes. También Pierre Bourdieu (1986) advierte que el liderazgo no puede comprenderse sin considerar el capital simbólico (prestigio y reconocimiento). En este punto, la autoridad en los sistemas sociales debe estar respaldada en roles institucionalizados, asegurando que el grupo se mantenga unido, Parsons (1951).

Entonces, la confianza, la negociación y el liderazgo son elementos claves para la integración en organizaciones económicas de base, cuando la cooperación y reconocimiento mutuo son practicados favorecen la innovación y la sostenibilidad, en cambio, si no se practican debilitan la acción colectiva y tejido asociativo.

El sentido de pertenencia representa un factor importante en la integración organizacional, pues es el vínculo simbólico y emocional que une a los individuos con el colectivo al que pertenecen. Este concepto ha sido abordado por la sociología. Para Durkheim (1912), la cohesión requiere que los individuos no solo cumplan funciones diferenciadas, sino que se sientan parte de una totalidad moral que los trasciende. Por su lado, Robbins y Coulter (2018) explican que el sentido de pertenencia no es espontáneo, sino que se construye por medio de la socialización, comunicación y liderazgo inclusivo, pues fortalece la cooperación y confianza en conjunto.

Autores como Bourdieu (1986) y Habermas (1987) enriquecen este análisis. Bourdieu señala que el sentido de pertenencia puede estar atravesado por desigualdades y reglas por grupos dominantes. Habermas, por su parte, plantea que la pertenencia debe fortalecerse a través de diálogos abiertos. Cuando las personas sienten que son parte de una organización y

son valoradas, se adaptan con mayor facilidad a los cambios, pero si existe exclusión, es más probable que se vayan, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009).

La resolución de conflictos, la negociación y la cohesión interpersonal constituyen dimensiones fundamentales en la gestión de relaciones interpersonales dentro de cualquier organización social, el conflicto no siempre es malo, puede ser una oportunidad para reconocer las diferencias que existen y llegar a acuerdos que fortalezcan la unidad (Simmel, 2002).

La negociación resulta ser clave para resolver conflictos, no es neutra, ya que cada persona cada persona tiene diferentes tipos de poder y recurso, por lo que es necesario que haya equidad. (Bourdieu, 1987). Por su lado, Habermas (1987) propone que la acción comunicativa es un modelo ideal para resolver desacuerdos.

La cohesión interpersonal, es lo que hace que los miembros cooperen y confíen entre ellos para que de esta forma se mantengan unidas, aunque sean diferentes. (Parson, 1951). Por su lado, Robbins y Coulter (2020) señalan que existen tres enfoques básicos para enfrentar los conflictos: el enfoque tradicional, que considera el conflicto como algo malo y busca su eliminación; el enfoque de las relaciones humanas, que reconoce su inevitabilidad y aprende a convivir con ellos; y el enfoque interaccionista, que considera que, si el conflicto se maneja bien, puede ser positivo e impulsar ideas.

Según Robbins y DeCenzo (2018), señala que un liderazgo efectivo reconoce los conflictos como oportunidades, fomenta la empatía entre los miembros y crea espacios para la expresión sin temor a la sanción. Autores como Koontz y Weihrich (2012), también subrayan que la cohesión interpersonal debe ser vista como un objetivo estratégico, no solo como una consecuencia accidental del buen clima laboral.

Por todo lo anterior, si se gestiona bien los conflictos, se usa bien el dialogo, se negocia con respeto y compromiso con los miembros ayuda a que la organización se mantenga unida.

#### **2.2.2.5. Vínculos entre la integración y el desempeño colectivo**

La integración organizacional y el desempeño colectivo mantienen una relación interdependiente. Desde la perspectiva sociológica, Durkheim (2007), explica que la cohesión, favorece el rendimiento sistémico al potenciar la cooperación estructurada entre individuos que ocupan distintos roles. Por otro lado, Parsons (1951) sostiene que un sistema social integrado es aquel en que operan de manera coordinada para aumentar la cooperación y mejorar el rendimiento colectivo. Esta visión ha sido complementada por Robbins y Coulter (2018), quienes afirman que la alineación entre la cultura organizacional debe ser acompañada con estrategias para que funcione.

En términos del capital social, Putnam (2000) sostiene que las organizaciones con mayores niveles de confianza y reciprocidad interna exhiben mejores resultados. Sin embargo, Bourdieu (1986) alerta que no toda integración conduce a un mejor desempeño colectivo si es que esta se construye con desigualdad, exclusión solo estaría debilitando el compromiso.

En este mismo plano, los equipos de alto desempeño tienen características claves como, por ejemplo: la claridad de roles, el compromiso con metas comunes y las relaciones basadas en el respeto mutuo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2010). Así lo sostiene Koontz et al. (2012), al enfatizar que el liderazgo efectivo en entornos colaborativos es aquel que fortalece el compromiso emocional y la identificación organizacional.

Esta relación entre integración y desempeño colectivo según estudios muestran que los vínculos sociales fuertes generan cohesión interna, mientras que los vínculos débiles permiten

conectar con recursos externos, se recomienda combinar ambos en contextos comerciales para mantener un rendimiento largo, Granovetter (1973).

Por ello, integrar no es solo unir, sino también coordinar esfuerzos, valorar a cada miembro, distribuir poder y construir colectivamente un horizonte compartido de acción.

### **2.3. Bases filosóficas**

En este estudio las bases filosóficas se encuentran alineadas con el paradigma positivista, el enfoque realista y los principios de la ciencia empírica.

Desde la ontología, el estudio adopta una postura realista, asumiendo que la realidad social existe de manera independiente al observador, aunque el conocimiento que se tiene de ella pueda estar influenciado por factores subjetivos o limitaciones perceptivas. Bajo este enfoque, se parte del supuesto de que tanto la planificación estratégica como la integración social constituyen fenómenos sociales que ocurren objetivamente dentro de una organización y pueden ser identificados, analizados y medidos a través de métodos empíricos. Esta posición ontológica se alinea con el realismo crítico, que sostiene que existe una estructura subyacente en la realidad social que puede ser estudiada mediante aproximaciones científicas rigurosas (Bhaskar, 2008).

En el plano epistemológico, la investigación se orienta desde un enfoque positivista con matices post-positivistas, al sostener que el conocimiento se construye a partir de la experiencia empírica, el uso sistemático de la razón y la aplicación de instrumentos objetivos de medición. Desde esta perspectiva, el conocimiento científico es válido en la medida en que se obtiene mediante la observación controlada, la cuantificación y el análisis de relaciones causales o correlacionales entre variables. En este estudio, el uso de encuestas con escala Likert y el diseño correlacional reflejan esa orientación, que busca comprender la realidad social mediante indicadores observables. Esta visión sigue la tradición del positivismo lógico

de Comte y Popper, aunque con la conciencia crítica que caracteriza al post-positivismo, el cual reconoce los límites de la certeza absoluta en las ciencias sociales, pero no renuncia al ideal de objetividad científica (Popper, 1994; Creswell, 2014).

Respecto a la axiología, se reconoce que toda investigación está guiada por valores, tanto en la selección del tema como en la conducción del proceso investigativo. Este estudio se sustenta en principios como la objetividad, la honestidad científica y la utilidad social. Se busca que los hallazgos contribuyan no solo al conocimiento académico, sino también a la mejora de la gestión organizacional y de las relaciones sociales entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR. La investigación se guía por el respeto a los participantes, la confidencialidad de la información y la transparencia en la interpretación de los resultados. En este sentido, se asume que la ciencia debe estar al servicio de la sociedad, alineándose con una sociología orientada al compromiso ético y a la transformación social (Habermas, 1987; Burawoy, 2005).

Desde la perspectiva de la filosofía de la ciencia, el presente estudio se alinea con una concepción empírico-analítica de la práctica científica, que considera que la validez de las teorías radica en su contrastación con los datos empíricos, en su capacidad de explicar fenómenos observables y en su utilidad práctica. La ciencia se concibe aquí como una empresa racional y sistemática que busca la verdad a través de la formulación de hipótesis, la recolección de evidencia, el análisis riguroso y la revisión crítica. Como señala Bunge (2007), la investigación científica implica tanto la formulación teórica como el trabajo empírico, y debe estar guiada por principios de claridad conceptual, precisión metodológica y compromiso con la verdad.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

La racionalidad instrumental, conceptualizada por Max Weber, se basa en la lógica de medios y fines, es decir, en la elección eficiente de medios para alcanzar objetivos determinados. Esta

forma de racionalidad predomina en contextos organizacionales burocráticos donde prima la eficiencia, el cálculo y la maximización de resultados. En cambio, la racionalidad comunicativa, desarrollada por Jürgen Habermas, propone una lógica diferente: se centra en la capacidad de los actores sociales para llegar a acuerdos legítimos a través del diálogo argumentativo, orientado al entendimiento y no al control. Mientras la racionalidad instrumental prioriza la eficacia funcional, la comunicativa valora la intersubjetividad, la participación y la legitimidad social del consenso. En contextos organizacionales, esta distinción permite diferenciar entre decisiones tomadas por su eficiencia técnica y aquellas construidas colectivamente con base en procesos deliberativos y democráticos (Weber, 1922; Habermas, 1984).

La racionalidad comunicativa, es la capacidad de los individuos para alcanzar entendimientos y consensos a través del diálogo libre de coerciones, donde los participantes se orientan hacia el acuerdo mediante argumentos racionales. A diferencia de una racionalidad instrumental centrada en la eficiencia o el logro de fines, la racionalidad comunicativa busca la validez intersubjetiva de las afirmaciones, promoviendo el entendimiento mutuo, la cooperación y la legitimidad en las relaciones sociales (Habermas, 1984). Esta forma de racionalidad es esencial para fortalecer procesos democráticos y cohesivos en contextos organizacionales y colectivos.

## **2.5. Hipótesis de investigación (\*)**

### **2.5.1. Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre el proceso de planificación estratégica y la integración entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- a) Existe una relación significativa entre el alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI y el fortalecimiento del capital social organizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.
- b) Existe una relación significativa entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.
- c) Existe una relación significativa entre el nivel de retroalimentación interna y la participación activa en las dinámicas de socialización entre los socios del mercado del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.
- d) Existe una relación significativa entre la adaptación a cambios del entorno por parte de los planificadores y el desarrollo de capital social interorganizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.

## 2.6. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	ítem
Etapa de formulación del PEI	Etapa de formulación	Participación de socios en la formulación del PEI,	1 2
		claridad de los objetivos estratégicos, alineación con necesidades organizativas	3 4
	Elaboración del Diagnostico	Herramientas diagnósticas identificación de problemas clave	6 7 5 8
	La etapa de comunicación	Canales de comunicación utilizados, nivel de retroalimentación interna, difusión de decisiones estratégicas	9 11 10 12
	Capacidad de innovación del planificador	Perfil técnico del planificador, introducción de propuestas innovadoras, Adaptación a cambios del entorno	13 14 16 15
Integración social	Interacción social	Comunicación interna	17
		Participación activa	18 21
		Prácticas colectivas y rituales organizativos	19
		Espacios y dinámicas de socialización interna	20
	Vínculos sociales	Redes sociales organizativas	23
		Confianza organizacional y reciprocidad	22 25
		Capital social intraorganizacional	24
	Gestión de relaciones interpersonales	Sentido de pertenencia	26
		Liderazgo organizacional	29
		Resolución de conflictos, negociación	27
		y cohesión interpersonal	28 30

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño metodológico

El **enfoque cuantitativo** ha sido elegido por su capacidad para establecer relaciones entre variables mediante técnicas estadísticas que permiten obtener datos objetivos y generalizables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo se sustenta en el paradigma positivista y busca explicar fenómenos sociales mediante la medición y el análisis de datos numéricos. En este estudio, la medición de las variables “proceso de planificación estratégica” e “integración entre los socios” se realizará a través de escalas estructuradas que permitirán observar tendencias, correlaciones y niveles de percepción colectiva. Además, este enfoque facilita la formulación de inferencias que pueden orientar la toma de decisiones organizativas y políticas públicas en contextos similares.

En cuanto al **nivel de investigación**, se establece como **correlacional**, dado que se pretende explorar la existencia y el grado de asociación entre dos variables: la calidad del proceso de planificación estratégica y el nivel de integración social entre los miembros de una organización de base económica. A diferencia del nivel descriptivo, que solo se limita a detallar las características de un fenómeno, el correlacional permite determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre los factores analizados. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), los estudios correlacionales permiten no solo describir los fenómenos, sino también predecir comportamientos y tendencias, lo que otorga mayor valor científico a los hallazgos obtenidos.

El estudio es de **tipo básico**, dado que no se orienta a la aplicación inmediata de sus resultados, sino a la generación de conocimiento teórico y empírico en torno a fenómenos sociales específicos. Este tipo de investigación se enmarca en la tradición académica de la

sociología, la cual busca comprender las estructuras, relaciones y procesos sociales que configuran la vida colectiva. En este caso, se busca contribuir a la comprensión de las dinámicas de planificación organizacional y cohesión social dentro de espacios asociativos del mercado informal, una problemática poco estudiada desde la perspectiva del análisis organizacional en contextos periurbanos.

En relación con el diseño de investigación, se adopta un diseño **no experimental de corte transversal**. Esto significa que no se manipularán deliberadamente las variables independientes, sino que se observarán en su estado natural, tal como ocurren en el contexto organizacional.

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población**

La población total está constituida por el total de socios formalmente registrados en el padrón de socios del Mega Mercado ACOMESAR, ascendiendo a 665 individuos.

#### **3.2.2. Muestra**

Dado que la población total asciende a 665 socios, se ha optado por aplicar un muestreo aleatorio simple, con el objetivo de otorgar a cada miembro de la población la misma probabilidad de ser seleccionado.

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$N$  = tamaño de la población (665 socios)

$Z$  = valor de confianza estadística (1.96 para 95% de confianza)

$p$  = probabilidad de éxito (0.5, valor conservador que maximiza la muestra)

$q = 1 - p$  (0.5)

$e =$  margen de error permitido (0.05)

Redondeando al número entero superior, se establece un tamaño muestral de 244 socios.

Este número es estadísticamente adecuado para asegurar un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

En este trabajo se ha optado por la técnica de la encuesta, aplicada a través de un cuestionario estructurado como instrumento principal de medición.

La encuesta es una técnica ampliamente validada en el campo de las ciencias sociales, especialmente en estudios de corte correlacional, ya que permite recolectar datos de una muestra representativa de la población objetivo en un período corto de tiempo, manteniendo control sobre las condiciones de aplicación. Según Babbie (2010), esta técnica es eficaz para captar percepciones, actitudes y comportamientos sociales, siempre que el cuestionario esté debidamente diseñado, validado y adaptado al contexto sociocultural de los encuestados.

#### **El Instrumento**

El instrumento es un cuestionario estructurado, desarrollado exclusivamente para captar las percepciones de los socios del Mega Mercado ACOMESAR respecto del proceso de planificación estratégica y cuáles son sus percepciones de mejora en ellos niveles de integración en la organización.

El cuestionario ha sido elaborado con ítems cerrados de opción múltiple y escala de tipo Likert de cinco puntos, lo cual facilita la cuantificación de las respuestas, la comparación entre grupos y la posterior aplicación de pruebas estadísticas descriptivas e inferenciales. Esta escala ordinal permite a los participantes expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a determinadas afirmaciones relacionadas con las variables en estudio, otorgando mayor sensibilidad a la medición de actitudes y percepciones.

El instrumento Se organizó en dos secciones claramente diferenciadas: la primera corresponde a la identificación y datos del encuestado, La segunda sección está compuesta por 30 ítems relacionadas a las variables de estudio

### **Sección 1**

**Datos de identificación del encuestado:** sociodemográficos: edad, género, nivel educativo; Información Comercial y organizacional: antigüedad como socio, Tipo de socio, participación en comités, rubro, sección entre otros; Participación en procesos organizativos

### **Sección 2**

**Variable 1: Proceso de planificación estratégica,** con 16 ítems enfocados en la participación en la formulación del plan, claridad de objetivos, percepción de resultados y seguimiento;

**Variable 2: Integración entre los socios,** con 14 ítems centrados en la colaboración, comunicación interna, sentido de pertenencia y relaciones de confianza.

### **Procedimiento de Aplicación**

El diseño del cuestionario se ha desarrollado casi en su totalidad para este estudio, no obstante, se fundamentó en una revisión bibliográfica de instrumentos previamente validados en estudios similares.

El cuestionario fue revisado por un experto en administración organizacional y estratégica, y quienes verificarán la validez de contenido (la pertinencia, redacción y coherencia de los ítems) y la claridad semántica de los ítems. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de socios del mercado.

Tabla 1

## Resumen de Validez de Contenido

<b>Jueces</b>	<b>Opinión</b>	<b>Máximo</b>	<b>Índice</b>
1	98,88	100	0.98
2	97,00	100	0.97
3	98,00	100	0.98
<b>Total</b>	<b>98,00</b>	<b>100</b>	<b>0.98</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la ficha de opinión de expertos (2025).

La valoración obtenida criterio de expertos llega a un total de 0.98, esto es una validez excelente del instrumento según lo observamos en la escala de valoración que se presenta en la tabla N° 1. En función esto puede decirse el instrumento tiene una calidad óptima para medir las variables propuestas de manera confiable y precisa.

En una etapa posterior, se aplicó una prueba piloto a 10 socios no incluidos en la muestra final, con el fin de comprobar la claridad de las preguntas y estimar la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El resultado fue un alfa de 0.960, lo que indica un alto grado de consistencia interna.

Tabla 2

## Confiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach

<b>Sección evaluada</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Interpretación</b>
Planificación estratégica	16	0,958	Excelente consistencia interna
Integración socio-organizacional	14	0,962	Excelente consistencia interna
<b>Escala total del cuestionario</b>	<b>30</b>	<b>0,960</b>	<b>Excelente confiabilidad global</b>

Notas adicionales:

La mayoría de los ítems presentó correlaciones ítem–total corregidas superiores a 0,75, lo que confirmó su alta consistencia.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de confiabilidad en SPSS (2025).

En cuanto al modo de aplicación, se realizó en formato presencial y administrado por un encuestador, aprovechando los horarios de trabajo de los socios dentro del mismo Mega

Mercado. Esta modalidad garantiza mayor control sobre la tasa de respuesta y facilita la asistencia en caso de dudas, sin interferir significativamente en las actividades comerciales de los encuestados. La aplicación del cuestionario se realizará con apoyo de encuestadores capacitados, quienes brindarán una breve introducción al estudio y acompañarán el proceso de recolección respetando la autonomía de los participantes.

### **3.4. Técnicas para el procedimiento de la información**

Una vez recolectados los datos mediante el cuestionario estructurado, se procedió a su procesamiento y análisis a través de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, de acuerdo con la lógica del enfoque cuantitativo y el nivel correlacional del estudio.

El primer paso fue en la codificación de las respuestas, asignando valores numéricos a las categorías de respuesta en las escalas tipo Likert. Este procedimiento permitirá convertir los datos cualitativos en cuantificables, manteniendo la estructura ordinal de las variables. Posteriormente, se realizará una depuración de la base de datos, corrigiendo errores de digitación, verificando la completitud de los registros y descartando posibles inconsistencias.

La información fue ingresada y procesada utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics, ampliamente empleado en las ciencias sociales por su potencia, versatilidad y facilidad de uso. Este programa permitirá generar matrices de datos, aplicar pruebas estadísticas, y presentar los resultados en forma de tablas y gráficos interpretables.

El análisis descriptivo incluyó frecuencias absolutas y relativas, porcentajes, y medidas de tendencia central como media y mediana, con el objetivo de caracterizar las respuestas de la muestra en relación con cada variable. Estos indicadores permitirán identificar patrones de percepción y comportamiento, así como establecer diferencias según categorías sociodemográficas.

En el análisis correlacional, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que las variables están construidas sobre escalas ordinales y no se presume una distribución normal. Esta prueba permite determinar la dirección y fuerza de la asociación entre el proceso de planificación estratégica y la integración entre los socios, sin asumir linealidad ni causalidad.

La presentación de resultados se realizó respetando los estándares de la investigación cuantitativa, incluyendo márgenes de error, valores de significancia estadística y niveles de confianza. Toda interpretación se apoyará en evidencia numérica, evitando sobreinterpretaciones y manteniendo una lectura crítica de los límites del diseño metodológico empleado.

### 3.5. Matriz de consistencia

Título: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCAY, 2025						
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el proceso de la planificación estratégica y la integración social entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2024?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI y el fortalecimiento del capital social organizacional</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el proceso de la planificación estratégica y la integración social entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2024.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación entre el alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI y el fortalecimiento del capital social organizacional entre los socios del Mega Mercado</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el proceso de planificación estratégica y la integración entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI y el fortalecimiento del capital social organizacional entre los socios del</p>	<p>Etapas de formulación del PEI</p>	<p>Etapas de formulación</p> <p>Elaboración del Diagnóstico</p> <p>La etapa de comunicación</p>	<p>Participación de socios en la formulación del PEI, claridad de los objetivos estratégicos, alineación con necesidades organizativas</p> <p>Herramientas diagnósticas identificación de problemas clave,</p> <p>Canales de comunicación utilizados, nivel de retroalimentación interna, difusión de decisiones estratégicas</p> <p>Perfil técnico del planificador, introducción de</p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Básica.</p> <p><b>Enfoque</b></p> <p>cuantitativo</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>No experimental, trasversal</p> <p><b>Nivel de investigación</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>Población</b></p> <p>665 socios del Mega Mercado ACOMESAR.</p> <p>Tipo de muestreo Censal : 665</p> <p><b>Instrumento.</b></p>

entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025?	ACOMESAR durante el año 2025. Examinar la relación entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025.	Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025. Existe una relación significativa entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.	Integración social	Capacidad de innovación del planificador	propuestas innovadoras, Adaptación a cambios del entorno	Cuestionario diseñado para esta investigación
¿Cómo se relaciona la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025?	ACOMESAR durante el año 2025. Examinar la relación entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025.	Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025. Existe una relación significativa entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.	Interacción social	Interacción social	Comunicación interna Participación activa Prácticas colectivas y rituales organizativos Espacios y dinámicas de socialización interna  Redes sociales organizativas Confianza organizacional y reciprocidad Capital social intraorganizacional	<b>Validez por juicio de expertos</b>  <b>Consistencia interna</b> Alpha de Crombach  <b>Análisis cuantitativo.</b> Estadísticos de análisis inferencial y descriptivo
¿Cuál es la relación entre el nivel de retroalimentación interna y la participación activa en las dinámicas de socialización entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025?	Analizar la relación entre el nivel de retroalimentación interna y la participación activa en las dinámicas de socialización entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025  Determinar la relación entre la adaptación a cambios del entorno por parte	Existe una relación significativa entre el nivel de retroalimentación interna y la participación activa en las dinámicas de socialización entre los socios del mercado del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.	Vínculos sociales	Gestión de relaciones interpersonales	Sentido de pertenencia Liderazgo organizacional Resolución de conflictos, negociación y cohesión interpersonal	

<p>ACOMESAR, Chancay, 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la adaptación a cambios del entorno por parte de los planificadores y el desarrollo de capital social interorganizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025?</p>	<p>de los planificadores y el desarrollo de capital social interorganizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025.</p>	<p>Existe una relación significativa entre la adaptación a cambios del entorno por parte de los planificadores y el desarrollo de capital social interorganizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

Tabla 3

*Niveles de la etapa de formulación del PEI*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	2,9	2,9	2,9
	Medio	165	67,9	67,9	70,8
	Alto	71	29,2	29,2	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

Los resultados de la tabla 3 muestran que la mayoría de los encuestados se ubican en nivel Medio (67,9%), seguido de un porcentaje importante en Alto (29,2%) y una minoría en Bajo (2,9%). Esto refleja que la formulación del PEI se desarrolla, en general, en estándares intermedios, con más de un tercio de la muestra alcanzando un desempeño elevado.

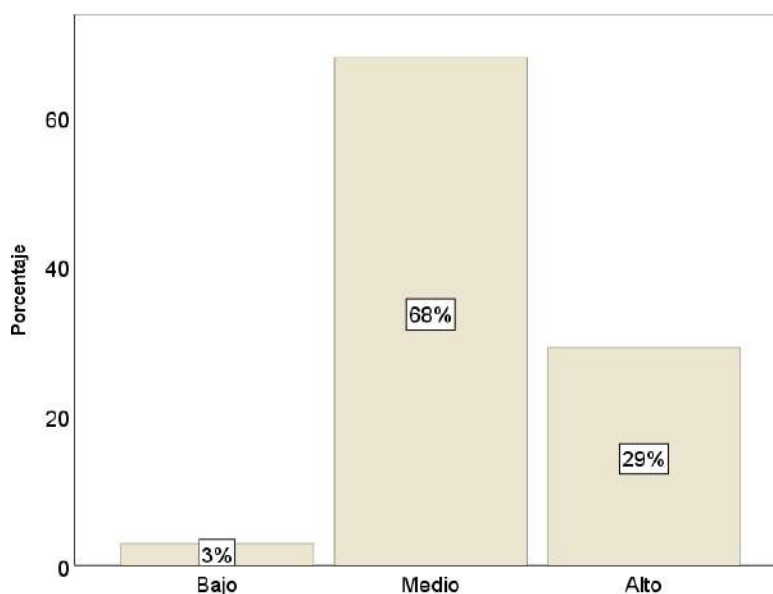


Figura 1 Distribución porcentual de la etapa de formulación del PEI.

Tabla 4

*Niveles de la etapa de formulación global del PEI*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	28	11,5	11,5	11,5
	Medio	128	52,7	52,7	64,2
	Alto	87	35,8	35,8	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

En la tabla 4 la distribución se concentra en Medio (52,7%), con una proporción significativa en Alto (35,7%) y un mínimo en Bajo (11,5%). Se observa un predominio de resultados intermedios que sugieren estabilidad en los procesos de formulación, aunque con espacio para que el sector en “Alto” se expanda.

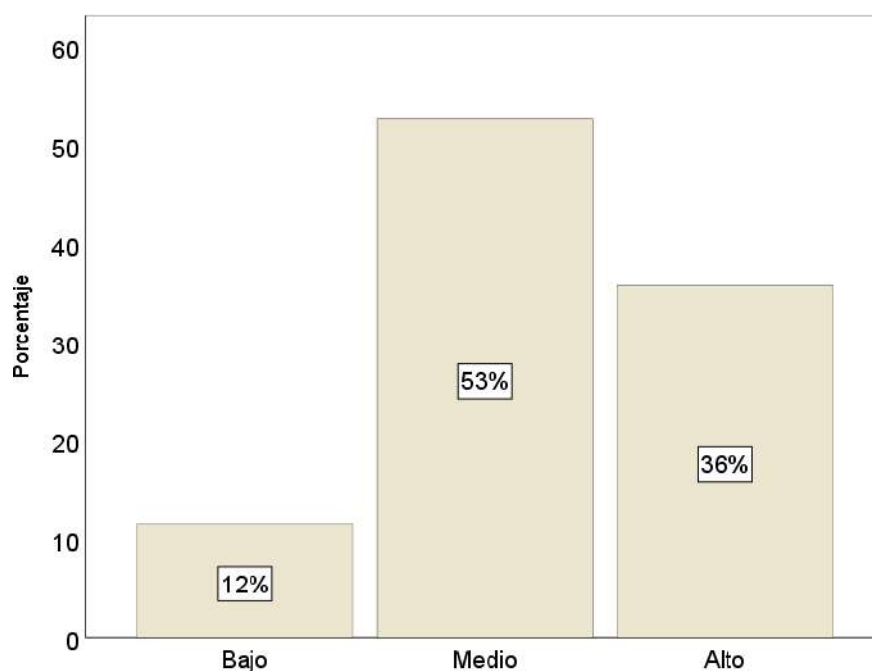


Figura 2. Distribución porcentual de la etapa de formulación global del PEI.

Tabla 5

*Niveles de elaboración del diagnóstico estratégico (recodificado)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	9,9	9,9	9,9
	Medio	168	69,1	69,1	79,0
	Alto	51	21,0	21,0	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

En la tabla 5 predomina el nivel Medio (69,1%), mientras que el Alto alcanza un 21,0% y el Bajo un 9,9%. Esto indica que el diagnóstico estratégico se realiza de manera aceptable en la mayoría de los casos, pudiendo sugerir que los mecanismos de recolección/triangulación de información, así como la traducción de hallazgos en problemas priorizados, funcionan bien y con miras a mejora continua.

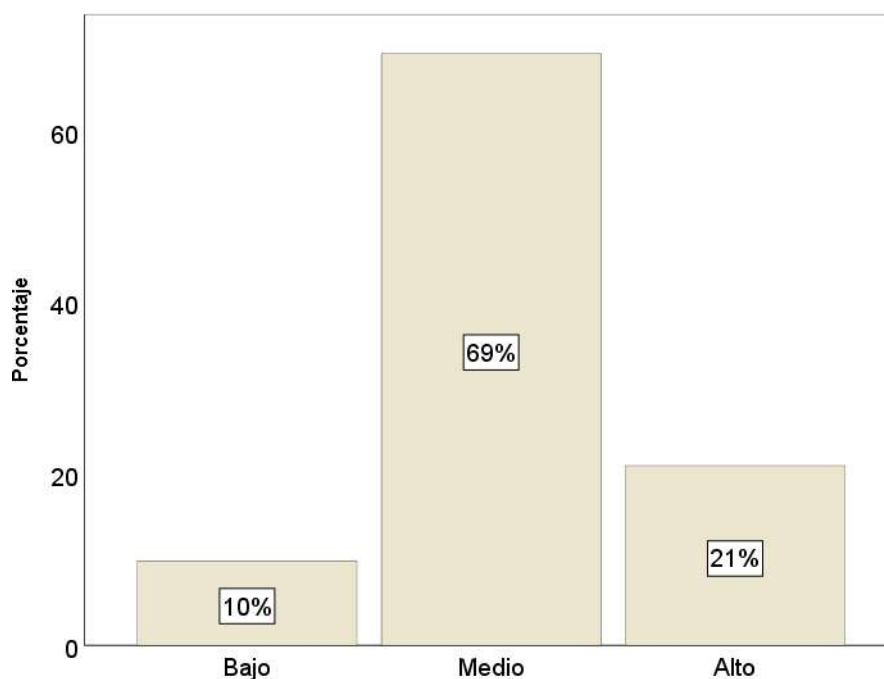


Figura 3. Distribución porcentual de la elaboración del diagnóstico estratégico

Tabla 6

*Niveles de la etapa de comunicación estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	2,1	2,1	2,1
	Medio	157	64,6	64,6	66,7
	Alto	81	33,3	33,3	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

En la tabla 6 se observa que el nivel Medio es el más frecuente (64,6%), seguido de Alto (33,3%), con un porcentaje mínimo en Bajo (2,1%). Esto sugiere que la comunicación dentro de los procesos de planificación se mantiene en niveles adecuados, con un tercio de los casos mostrando prácticas consolidadas, una masa crítica que opera en niveles aceptables, con avance hacia prácticas robustas.

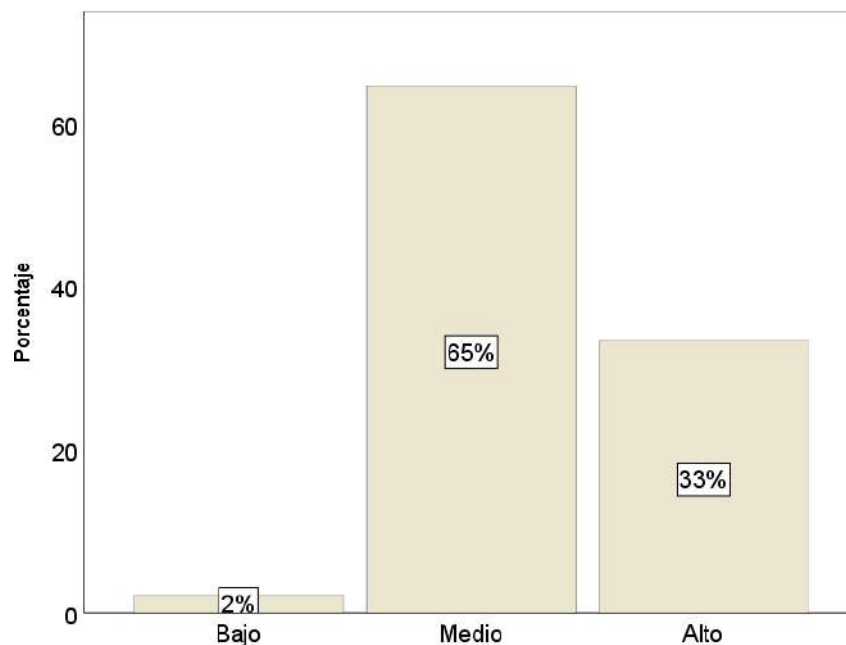


Figura 4. Distribución porcentual de la etapa de comunicación estratégica.

Tabla 7

*Niveles de capacidad de innovación de los planificadores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	51	21,0	21,0	21,0
	Medio	104	42,8	42,8	63,8
	Alto	88	36,2	36,2	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

Los resultados en la tabla 7 están repartidos entre Medio (42,8%) y Alto (36,2%), mientras que un 21,0% se encuentra en Bajo. La innovación se presenta como un área en desarrollo, con una proporción considerable que aún no alcanza niveles satisfactorios. Esto podría sugerir una dependencia de estilos individuales y menor institucionalización de rutinas de innovación (p.ej., aprendizaje organizacional, pilotos, iteración).

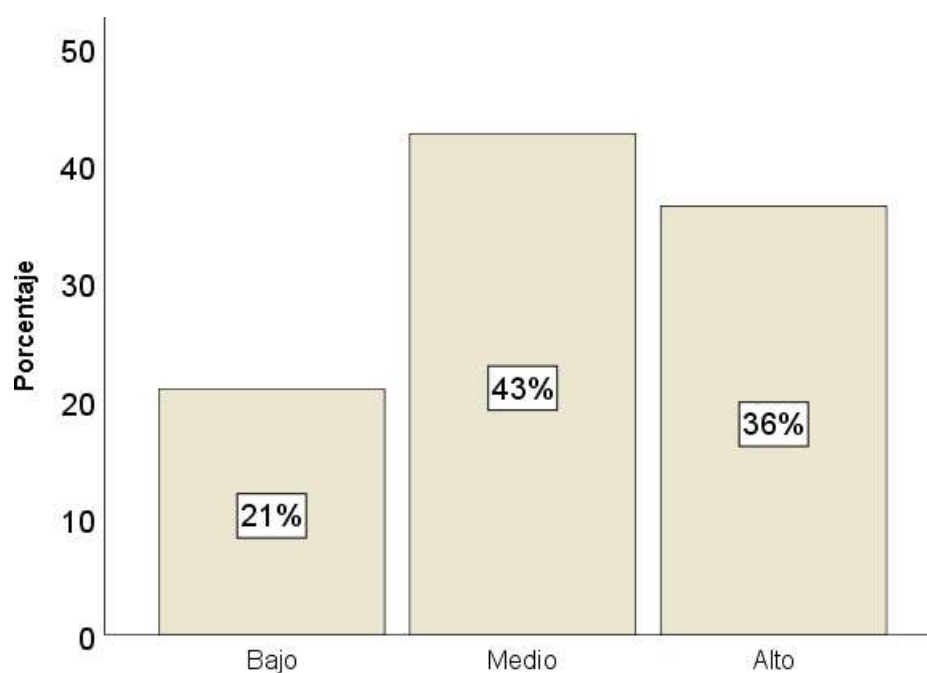


Figura 5. Distribución porcentual de la capacidad de innovación de los planificadores

Tabla 8

*Niveles de integración social entre socios*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	54	22,2	22,2	22,2
	Medio	67	27,6	27,6	49,8
	Alto	122	50,2	50,2	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

En la tabla 8 se observa que la mayoría de los encuestados se ubican en Alto (50,2%), seguidos por Medio (27,6%) y Bajo (22,2%). Esto muestra que la integración social tiende a ser sólida en la mitad de los casos lo que anticipa buenas condiciones para coordinación, cumplimiento de acuerdos y capital social básico, aunque un quinto de la población presenta dificultades en este aspecto sugiriendo subgrupos con lazos débiles o conflictos latentes que conviene mapear y abordar con intervenciones específicas (mediación, normas de convivencia, tareas colaborativas).

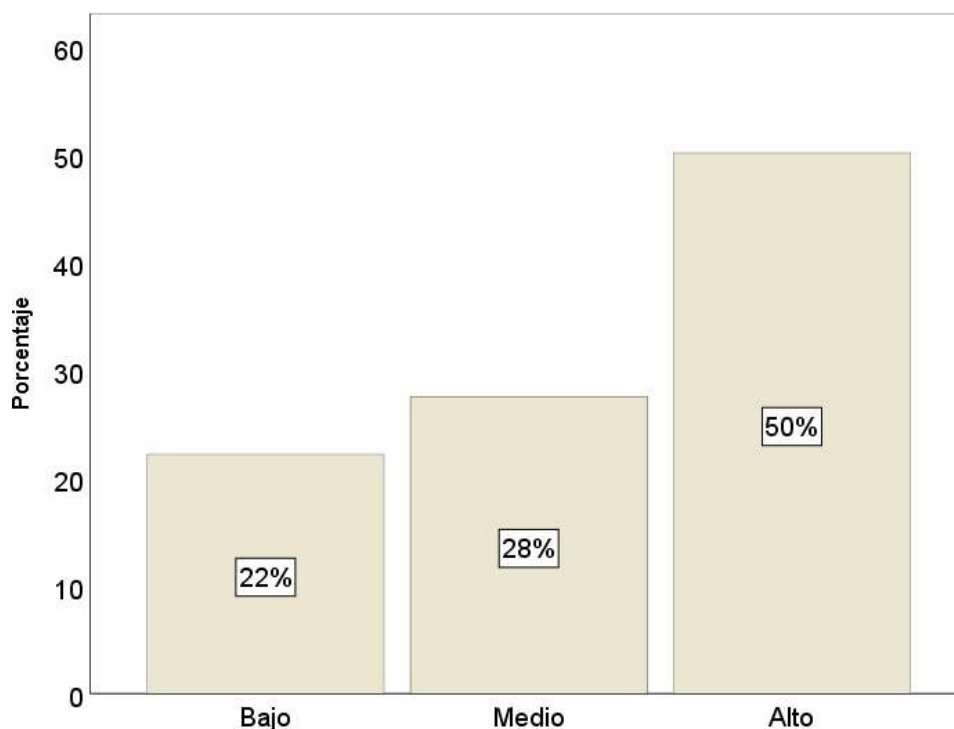


Figura 6. Distribución porcentual de la integración social entre socios.

Tabla 9

*Niveles de interacción social*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	54	22,2	22,2	22,2
	Medio	68	28,0	28,0	50,2
	Alto	121	49,8	49,8	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

Los datos de la tabla 9 muestran un patrón similar: Alto (49,8%), Medio (28,0%) y Bajo (22,2%). La interacción social se percibe como fuerte en la mitad de los participantes, lo que refleja redes activas para intercambio cotidiano y cooperación instrumental, pero un sector significativo aún permanece en niveles bajos que probablemente coexisten con asimetrías informativas o desconfianza.

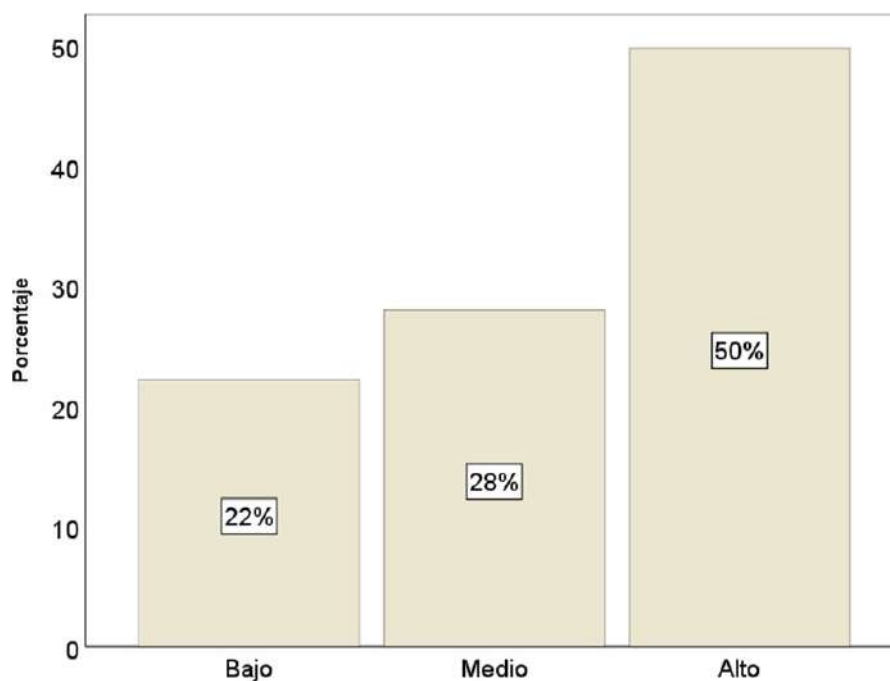


Figura 7. Distribución porcentual de la interacción social

Tabla 10

*Niveles de vínculos sociales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	54	22,2	22,2	22,2
	Medio	67	27,6	27,6	49,8
	Alto	122	50,2	50,2	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

En la tabla 10 se observa nuevamente una concentración en Alto (50,2%) y Medio (27,6%), mientras que un 22,2% corresponde a Bajo. Esto indica que la mayoría mantiene vínculos sociales estrechos, La fortaleza de vínculos sugiere confianza y expectativas compartidas, insumos para cooperación sostenida y resolución de problemas comunes; aunque persisten grupos con relaciones débiles.

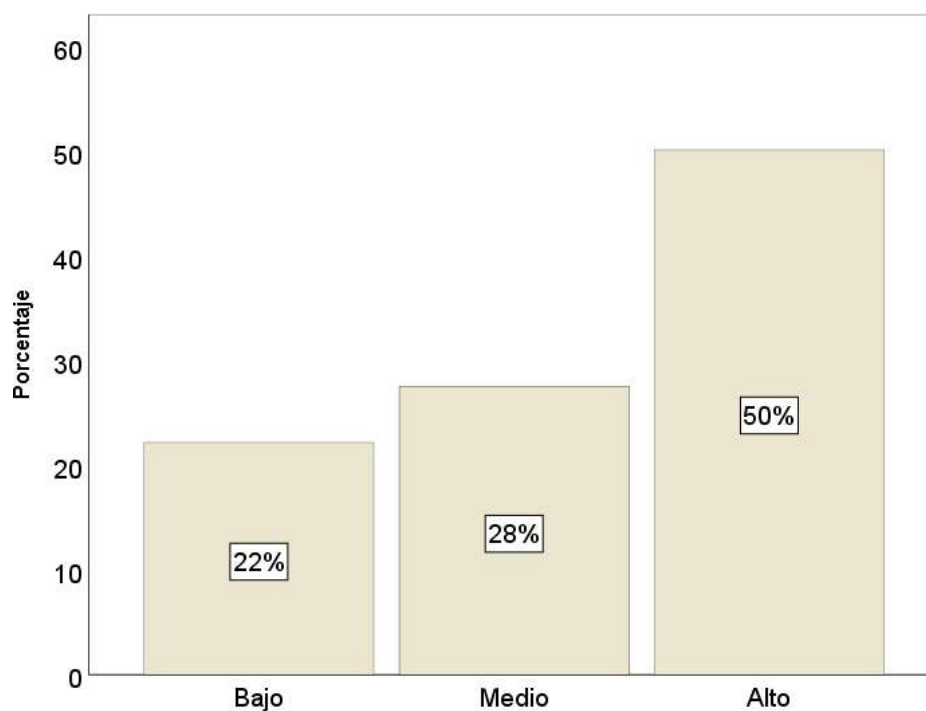


Figura 8. Distribución porcentual de los vínculos sociales.

Tabla 11

*Niveles de gestión de relaciones interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	55	22,6	22,6	22,6
	Medio	65	26,7	26,7	49,4
	Alto	123	50,4	50,6	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

En la tabla 11 la distribución ubica a la mitad en Alto (50,4%), un 26,7% en Medio y un 22,6% en Bajo. Esto refleja que la gestión de relaciones interpersonales es positiva en la mayoría de los casos, pero con una quinta parte que presenta limitaciones importantes. Este perfil indica habilidades relacionales presentes (manejo de desacuerdos, escucha, negociación), coherentes con la integración mayoritaria en Alto. No obstante, casi un cuarto persiste en Bajo, por lo que convendría reforzar capacidades socioemocionales y protocolos de manejo de conflictos.

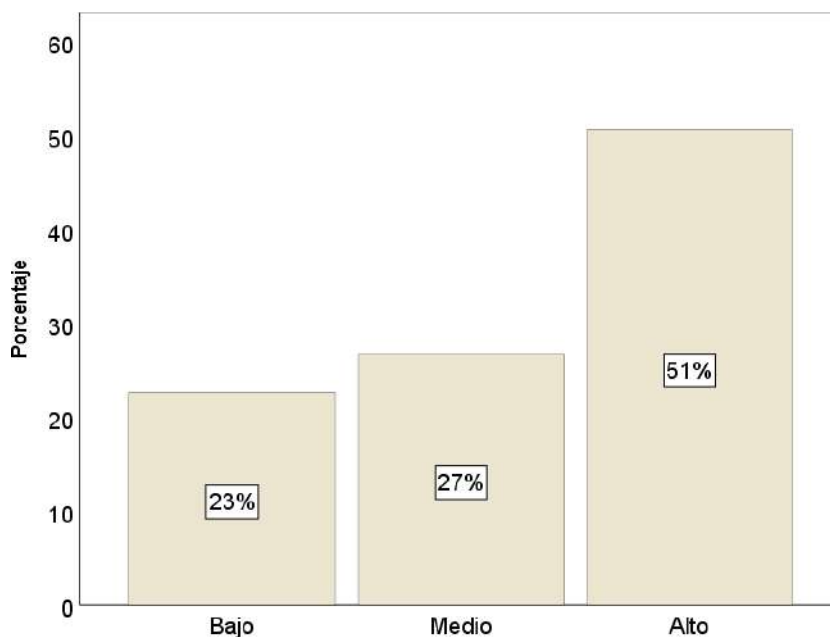


Figura 9. Distribución porcentual de la gestión de relaciones interpersonales.

Las Tablas 10 y 11 establecen los rangos de referencia que permitieron clasificar los puntajes de los encuestados en tres niveles: bajo, regular y alto, tanto para las variables principales como para sus dimensiones específicas.

*Tabla 12*

*Baremación de los niveles para los valores.*

Niveles	Rangos				
	V1	D1	D2	D3	D4
Bajo	16-37	4-9	4-9	4-9	4-9
Regular	38-60	9-15	9-15	9-15	9-15
Alto	60-81	15-20	15-20	15-20	15-20

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

En la Tabla 12, la variable fue categorizada con tres niveles: bajo (16–37), regular (38–60) y alto (60–81) compartieron rangos equivalentes, ajustados a sus valores escalares tanto en bajo (4–9), regular (9–15) y alto (15–20), estos rangos permitieron traducir las puntuaciones obtenidas en indicadores concretos que reflejaron el grado de avance en la formulación, diagnóstico, comunicación y capacidad de innovación, componentes fundamentales del proceso estratégico.

El nivel bajo, representó a socios con escasa participación en la formulación del PEI, limitada identificación de problemas y mínima incorporación en los procesos de comunicación e innovación. Este nivel reflejó una débil apropiación de las prácticas estratégicas, lo que conllevó a la reproducción de dinámicas individuales y a la falta de proyección colectiva. En el nivel regular, correspondió a socios con participación intermitente en los procesos de planificación, mostrando una comprensión parcial de metas y diagnósticos. Este nivel indicó avances, pero sin consolidar un enfoque estratégico integral. Finalmente, el nivel alto, agrupó a los socios con participación en la formulación estratégica, alineamiento de metas comunes y disposición a procesos de innovación. Este nivel reflejó apropiación plena del PEI y capacidad de proyectar colectivamente el mercado

Tabla 13

*Baremación de los niveles para los valores.*

Niveles	Rangos			
	V2	D1	D2	D3
Bajo	14-33	5-12	4-9	5-12
Regular	34-52	12-18	9-15	12-18
Alto	52-71	18-25	15-20	18-25

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

En la Tabla 113, la variable se evaluó con puntajes bajos oscilaron entre 14–33, los regulares entre 34–52 y los altos entre 52–71. Las dimensiones asociadas presentaron intervalos específicos: bajo, regular y alto, lo que permitió identificar niveles diferenciados de interacción social, vínculos sociales y gestión de relaciones interpersonales.

El nivel bajo, reflejó a socios con bajos niveles de interacción, confianza y gestión relacional. La débil participación social generó fragmentación interna y redujo el capital social, evidenciando riesgos de aislamiento y menor compromiso con los objetivos comunes. En segundo lugar, el nivel regular, identificó a socios con integración media, que mantenían vínculos y prácticas de cooperación ocasionales. Representó un capital social moderado que aseguraba cierta cohesión, aunque con espacios de indiferencia o neutralidad que podían limitar la eficacia organizativa, y en tercer lugar, el nivel bajo, representó a socios con altos niveles de cohesión, confianza y participación social. Este nivel expresó la consolidación del capital social organizacional e interpersonal, con capacidad para sostener redes internas sólidas y favorecer la cooperación a largo plazo.

## Análisis descriptivo por indicador

Tabla 14

Estadísticos descriptivos generales de variables sociodemográficas y organizacionales.

Variable / Ítem	Categorías	%
Número de lotes	1 lote	82.3
	2 lotes	15.6
	3 lotes	2.1
Género	Masculino	37.4
	Femenino	62.6
Nivel educativo	Primaria incompleta	7.4
	Primaria completa	14.4
	Secundaria incompleta	19.3
	Secundaria completa	19.8
	Técnica o superior incompleta	18.5
	Técnica o superior completa	20.6
Tipo de socio	Asociado fundador	55.1
	Asociado con crédito financiero	44.9
Sección del mercado	Abarrotes y víveres	18.1
	Carnes y embutidos	9.5
	Frutas y verduras	8.6
	Comidas preparadas	16.0
	Ropa y calzado	17.3
	Artículos de limpieza/varios	9.1
	Otros	21.4
Participación en comités	Sí, frecuentemente	6.2
	A veces	21.8
	Rara vez	33.7
	Nunca	38.3
Percepción sobre la Igualdad de oportunidades	Totalmente en desacuerdo	2.5
	En desacuerdo	18.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24.7
	De acuerdo	25.1
	Totalmente de acuerdo	29.6

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025)

Los datos mostraron que la mayoría de los socios tenía un solo lote (82,3%) y que predominaban las mujeres (62,6%). El nivel educativo se distribuyó heterogéneamente,

aunque con mayor concentración en secundaria completa (19,8%) y técnica completa (20,6%), lo que evidenció un capital educativo diverso. Más de la mitad eran socios fundadores (55,1%), mientras que el resto accedió mediante crédito financiero. La participación en comités fue limitada: 38,3% nunca participó y 33,7% rara vez, lo que reflejó baja implicación en órganos colectivos. Respecto a la igualdad de oportunidades, un 54,7% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo, aunque un 20,6% expresó desacuerdo, revelando percepciones divididas sobre equidad.

*Tabla 15*

Distribución de percepciones en la etapa de formulación del PEI

Ítem / Pregunta	Totalmente en	En	Ni de acuerdo ni	De	Totalmente
	desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	acuerdo	de acuerdo
	%	%	%	%	%
1. Opinión de los socios para mejorar el mercado	6.2	18.1	24.3	<b>22.2</b>	<b>29.2</b>
2. Ideas de socios tomadas en cuenta por dirigentes	7.8	19.3	23.5	<b>22.2</b>	<b>27.2</b>
3. Metas del mercado explicadas claramente	<b>22.2</b>	18.1	7.0	14.4	<b>38.3</b>
4. Acciones del mercado ayudan a resolver necesidades	7.0	17.7	24.7	<b>22.2</b>	<b>28.4</b>

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025)

En los cuatro ítems, el bloque de acuerdo es mayoritario, estos resultados evidenciaron que la formulación fue percibida positivamente, aunque con dispersión. El 51,4% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se recogieron opiniones de los socios, pero un 24,3% se mantuvo neutral y un 24,3% expresó desacuerdo. Las metas del mercado se explicaron claramente para el 52,7%, aunque un 22,2% manifestó total desacuerdo, lo que denotó diferencias en la claridad comunicativa. La incorporación de ideas y la resolución de necesidades obtuvieron patrones similares, con bloques mayores en acuerdo, pero con presencia significativa de neutralidad y desacuerdo.

Tabla 16

Distribución de percepciones en la elaboración del diagnóstico estratégico

Ítem / Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	%	%	%	%	%
5. Dirigentes conocen problemas importantes de socios	2.5	18.1	24.3	<b>25.1</b>	<b>30.0</b>
6. Reuniones para conocer funcionamiento del mercado	11.9	<b>30.0</b>	<b>30.5</b>	15.2	12.3
7. Dirigentes revisan situación para tomar decisiones	4.1	17.7	23.9	<b>24.7</b>	<b>29.6</b>
8. Información de análisis de situación del mercado	12.3	<b>31.7</b>	13.2	<b>24.3</b>	18.5

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025)

El diagnóstico se percibe mayormente en niveles intermedios/altos. La percepción sobre el conocimiento de problemas importantes por parte de los dirigentes fue favorable: 55,1% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, la realización de reuniones para conocer el funcionamiento del mercado evidenció debilidad, pues un 41,9% se ubicó en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, frente a solo un 27,5% en acuerdo. En cuanto a la revisión de la situación, un 54,3% valoró positivamente esta práctica, pero la comunicación de dicho análisis mostró dispersión: 44% en desacuerdo y solo 42,8% en acuerdo. Ello indicó un déficit en la socialización de la información diagnóstica, el núcleo del diagnóstico funciona, pero requiere estandarizar prácticas de generación y socialización de información para reducir dispersiones.

Tabla 17

Distribución de percepciones sobre la comunicación interna en el mercado

Ítem / Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	%	%	%	%	%
9. Uso de carteles, WhatsApp o reuniones	5.3	0.4	42.0	<b>28.8</b>	<b>23.5</b>
10. Información sobre decisiones importantes	0	22.6	9.9	<b>23.0</b>	<b>44.4</b>
11. Oportunidad de opinar o sugerir	1.2	12.3	24.7	<b>31.3</b>	<b>30.5</b>
12. Facilidad de comprensión de información	16.9	23.9	19.3	20.2	19.8

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025)

La comunicación interna exhibe patrones mixtos. El uso de medios como carteles, WhatsApp o reuniones fue percibido en general de forma positiva: 52,3% en acuerdo o totalmente de acuerdo, aunque un 42% permaneció neutral, lo que reflejó efectividad parcial. La transmisión de decisiones importantes alcanzó el mayor consenso (67,4% en acuerdo o totalmente de acuerdo), evidenciando que la comunicación vertical funcionó adecuadamente en temas críticos. En cambio, la oportunidad de opinar fue valorada favorablemente por el 61,8%, lo que mostró canales de expresión, aunque la comprensión de la información se fragmentó: 40,8% en desacuerdo y 40% en acuerdo. Esto indicó que la comunicación interna fue activa, pero con problemas de comprensibilidad y uniformidad en la recepción del mensaje. Técnicamente, la dimensión presenta buen acceso a canales y posibilidad de participación, con desafío pendiente en comprensibilidad homogénea.

Tabla 18

Distribución de percepciones sobre la capacidad de innovación del planificador

Ítem / Pregunta	Totalmente en	En	Ni de acuerdo ni	De	Totalmente de
	desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	acuerdo	acuerdo
	%	%	%	%	%
13. Experiencia de dirigentes en organización	6.6	17.7	23.9	22.2	29.6
14. Acciones nuevas para mejorar la organización	5.8	17.7	24.7	22.6	29.2
15. Ajuste del mercado a cambios	13.6	18.9	41.6	22.6	3.3
16. Uso de nuevas formas o herramientas	6.6	17.3	25.1	22.6	28.4

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025)

Los ítems de innovación revelan bases instaladas con cuellos de botella. Los indicadores de experiencia, acciones nuevas y uso de herramientas presentaron mayorías en acuerdo o totalmente de acuerdo (superiores al 50%), lo que reflejó que los dirigentes fueron percibidos como competentes y con cierta disposición a innovar. Sin embargo, el ajuste a cambios del entorno fue crítico: un 32,5% manifestó desacuerdo y un 41,6% se mantuvo neutral, mientras que solo un 25,9% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este patrón indicó que la innovación en ACOMESAR se asoció más a la repetición de rutinas conocidas y a la experiencia acumulada que a la capacidad adaptativa frente a escenarios cambiantes, lo que constituye una limitación estratégica relevante.

Desde un enfoque técnico, la distribución indica capacidades innovadoras moderadas, dependientes de heterogeneidades organizacionales y del ciclo de aprendizaje. Es recomendable reforzar rutinas de iteración y pilotos para reducir neutralidad y aumentar convicción (acuerdos altos).

Tabla 19

Distribución de percepciones sobre la interacción social entre socios

Ítem / Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	%	%	%	%	%
17. Conversación frecuente con socios	1.6	18.1	25.1	24.7	30.5
18. Participación en reuniones y actividades	7.0	16.9	24.3	22.6	29.2
19. Actividades comunes o celebraciones	6.2	17.3	23.9	22.6	30.0
20. Espacios para compartir ideas o ayudarse	5.3	18.1	25.1	22.6	28.8
21. Sentirse involucrado en el mercado	6.2	18.1	24.3	22.2	29.2

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025)

Los indicadores muestran interacción mayormente favorable. Los resultados evidenciaron que la conversación frecuente con otros socios fue percibida positivamente por un 55,2% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), aunque un 25,1% se mantuvo neutral y un 19,7% expresó desacuerdo o total desacuerdo. La participación en reuniones y actividades siguió un patrón similar: 51,8% en acuerdo, 24,3% neutral y 23,9% en desacuerdo. En las actividades comunes y celebraciones, un 52,6% manifestó acuerdo, con un 23,9% neutral y un 23,5% en desacuerdo. Respecto a los espacios para compartir ideas o ayudarse, un 51,4% estuvo de acuerdo, un 25,1% fue neutral y un 23,4% en desacuerdo. Finalmente, el sentirse involucrado en el mercado alcanzó un 51,4% en acuerdo, 24,3% neutral y 24,3% en desacuerdo.

Esto indicó que, si bien la mayoría percibió una dinámica social activa y favorable, existe un segmento de socios que no participa plenamente, lo cual puede limitar la cohesión organizacional. Desde una perspectiva sociológica, la interacción cotidiana constituye

una base sólida para la cooperación, aunque se requiere trabajar sobre los sectores que permanecen indiferentes o desconectados de las actividades colectivas.

*Tabla 20*

*Distribución de percepciones sobre los vínculos sociales de los socios*

Ítem / Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	%	%	%	%	%
22. Confianza en socios cercanos	7.4	17.7	24.3	22.2	28.4
23. Disposición a ayudar entre socios	4.1	17.7	24.7	23.5	30.0
24. Sentimiento de pertenencia como familia	6.6	16.9	25.1	23.0	28.4
25. Expectativa de reciprocidad en ayuda	6.6	17.7	23.9	22.2	29.6

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025)

Los vínculos presentan perfiles positivos: la confianza, la disposición a ayudar, el sentido de pertenencia y la reciprocidad fueron percibidos como aspectos positivos por más de la mitad de los socios.

Los resultados evidenciaron que la conversación frecuente con otros socios fue percibida positivamente por un 55,2% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), aunque un 25,1% se mantuvo neutral y un 19,7% expresó desacuerdo o total desacuerdo. La participación en reuniones y actividades siguió un patrón similar: 51,8% en acuerdo, 24,3% neutral y 23,9% en desacuerdo. En las actividades comunes y celebraciones, un 52,6% manifestó acuerdo, con un 23,9% neutral y un 23,5% en desacuerdo. Respecto a los espacios para compartir ideas o ayudarse, un 51,4% estuvo de acuerdo, un 25,1% fue neutral y un 23,4% en desacuerdo. Finalmente, el sentirse involucrado en el mercado alcanzó un 51,4% en acuerdo, 24,3% neutral y 24,3% en desacuerdo.

Técnicamente, este patrón reflejó la existencia de un capital social cohesionante relevante, aunque no homogéneo en toda la organización. Los vínculos sociales se mostraron consolidados en una mayoría, aunque con una cuarta parte indecisa que puede limitar la activación de cooperación en escenarios de mayor complejidad.

*Tabla 21*

*Distribución de percepciones sobre la gestión de relaciones interpersonales*

Ítem / Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	%	%	%	%	%
26. Orgullo de pertenece	5.8	17.7	24.7	22.6	29.2
27. Solución de problemas.	6.6	17.7	23.9	22.6	29.2
28. Trato respetuoso	6.6	17.3	25.1	22.6	28.4
29. Apoyo de dirigentes	4.1	18.5	25.1	22.6	29.6
30. Buen ambiente para seguir siendo socio	7.0	16.9	24.3	22.6	29.2

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025)

La gestión relacional aparece consolidada: los cinco indicadores evaluados —orgullo de pertenencia, resolución de problemas mediante diálogo, trato respetuoso, apoyo de dirigentes y ambiente favorable— mantuvieron coherencia en los resultados. Entre 51% y 52,9% de los socios se ubicaron en acuerdo o totalmente de acuerdo, alrededor de un cuarto en neutralidad y entre 16% y 18% en desacuerdo. Estos resultados reflejaron un clima relacional positivo, sustentado en normas de respeto y mecanismos de diálogo como vía principal para la gestión de conflictos. Sin embargo, la presencia constante de un grupo neutral o en desacuerdo indicó que no todos los socios experimentaron de igual manera este ambiente.

Lo cual indicó que, aunque la mayoría experimentó un entorno relacional positivo, la cohesión interpersonal aún no es plena, Desde el punto de vista técnico, la dimensión

exhibe clima relacional funcional capaz de sostener coordinación y confianza, clave para el desempeño colectivo. Pero sugiere la necesidad de estrategias inclusivas que promuevan mayor homogeneidad en la percepción del clima interpersonal

## 4.2 Resultados de las pruebas de Hipótesis

### 4.2.1 Pruebas de normalidad

Tabla 22

*Pruebas de normalidad de las variables de estudio (Kolmogórov-Smirnov)*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
V1 Etapa de formulación del PEI	,060	244	,005
D1 Etapa de formulación	,083	244	,000
D2 Elaboración del diagnóstico	,084	244	,000
D3 Etapa de comunicación	,118	244	,000
D4 Capacidad de innovación del planificador	,092	244	,000
V2: Integración social	,121	244	,000
D1 Interacción social	,126	244	,000
D2 Vínculos sociales	,148	244	,000
D3 Gestión de relaciones interpersonales	,149	244	,000

Nota. Elaboración propia a partir de datos del estudio (2025).

Los valores de significancia reportados son menores a 0,05 en la mayoría de las variables (excepto “Etapa de formulación del PEI” que también resulta significativa con  $p=0,005$ ).

Esto indica que la distribución de los datos no sigue una normalidad estadística.

## 4.3 Prueba de Hipótesis de investigación

### 4.3.1. Contrastación de la hipótesis general

Hipótesis de investigación

Hi. Existe una relación significativa entre el proceso de planificación estratégica en la etapa de formulación del PEI y la integración entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.

H0 No existe relación significativa entre el proceso de planificación estratégica en la etapa de formulación del PEI y la integración entre socios.

H1 Sí existe relación significativa entre el proceso de planificación estratégica en la etapa de formulación del PEI y la integración entre socios.

### Hipótesis estadísticas

$H_0 : \rho = 0$

$H_1 : \rho \neq 0$

### Nivel de significancia (sig.)

El nivel de significancia es  $p=0.05=5\%$

### Cálculo de estadístico de prueba

Tabla 23

*Correlación entre la etapa de formulación del PEI y la integración social (Rho de Spearman).*

			Integración	Proceso PE en la etapa de formulación del PEI
Rho de Spearman	Integración	Coefficiente de correlación	1,000	,925**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	243	243
Proceso PE en la etapa de formulación del PEI	Integración	Coefficiente de correlación	,925**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	243	243

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

### Decisión Estadística

Se realizó un análisis de correlación de Spearman para examinar la relación entre el proceso de planificación estratégica en la etapa de formulación del PEI y la integración entre socios en el Mega Mercado ACOMESAR (N = 243). Los resultados evidencian una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa, = .925,  $p < .001$ . Este hallazgo sugiere que a medida que avanza la formulación del PEI, también se fortalece la integración entre los socios.

## **Conclusión**

Dado que  $\rho = .925$  y  $p < .001$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Existe una relación positiva, fuerte y significativa entre la planificación estratégica (etapa de formulación del PEI) y la integración entre los socios de ACOMESAR.

## **Contrastación de la primera hipótesis específica 1**

Hipótesis de investigación

Hi. Existe una relación significativa entre el alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI y el fortalecimiento del capital social organizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.

H0 No existe relación significativa entre el alineamiento estratégico de metas comunes y el fortalecimiento del capital social organizacional.

H1 Sí existe relación significativa entre el alineamiento estratégico de metas comunes y el fortalecimiento del capital social organizacional.

## **Hipótesis estadísticas**

**H<sub>0</sub>** :  $\rho = 0$

**H<sub>1</sub>** :  $\rho \neq 0$

## **Nivel de significancia (sig.)**

El nivel de significancia es  $p=0.05=5\%$

## **Cálculo de estadístico de prueba**

Tabla 24

*Correlación entre el alineamiento estratégico de metas comunes y el capital social organizacional*

	4. Alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI.		4. Alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI.	24. Fortalecimiento del capital social organizacional.
Rho de Spearman	4. Alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación de PEI.	Coefficiente de correlación	1,000	,987**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	243	243
	24. Fortalecimiento del capital social organizacional.	Coefficiente de correlación	,987**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	243	243

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

### Decisión Estadística

Se encontró una correlación positiva, casi perfecta y estadísticamente significativa entre el alineamiento estratégico de metas comunes y el fortalecimiento del capital social organizacional, = .987,  $p < .001$ . Esto sugiere que el alineamiento de metas estratégicas fortalece notablemente el capital social organizacional.

### Conclusión

Dado que  $\rho = .987$ ,  $p < .001$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Existe una relación positiva, casi perfecta y estadísticamente significativa entre el alineamiento estratégico de metas comunes y el fortalecimiento del capital social organizacional de los socios de ACOMESAR.

### Contrastación de la primera hipótesis específica 2

Hipótesis de investigación

Hi. Existe una relación significativa entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.

H0 No existe relación significativa entre la identificación de problemas clave y la cohesión en la comunicación interna.

H1 Sí existe relación significativa entre la identificación de problemas clave y la cohesión en la comunicación interna.

### Hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub> :  $\rho = 0$

H<sub>1</sub> :  $\rho \neq 0$

### Nivel de significancia (sig.)

El nivel de significancia es  $p=0.05=5\%$

### Cálculo de estadístico de prueba

Tabla 25

*Correlación entre la identificación de problemas clave y la cohesión en la comunicación interna*

		Identificación de problemas	17. Cohesión en la comunicación interna.
Rho de Spearman	Identificación de problemas	1,000	-,002**
	Coefficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	243	243
	17. Cohesión en la comunicación interna.	-,002**	1,000
	Coefficiente de correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	243	243

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

### Decisión Estadística

El coeficiente de correlación obtenido es muy bajo y negativo ( $\rho = -0,002$ ,  $p < 0,001$ ), aunque estadísticamente significativo por el tamaño de la muestra. Esta relación puede interpretarse como nula en términos prácticos, pues el valor de correlación se aproxima a cero. Esto sugiere que la identificación de problemas estratégicos no garantiza una comunicación más cohesionada.

## **Conclusión**

Dado que  $\rho = -.002$ ,  $p < .001$ , No se rechaza la hipótesis nula.

No existe asociación sustantiva entre la identificación de problemas y la cohesión comunicacional.

## **Contrastación de la primera hipótesis específica 3**

Hipótesis de investigación

Hi. Existe una relación significativa entre el nivel de retroalimentación interna y la participación activa en las dinámicas de socialización entre los socios del mercado del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.

Hipótesis de investigación

H0 No existe relación significativa entre retroalimentación interna y participación en dinámicas de socialización.

H1 Sí existe relación significativa entre retroalimentación interna y participación en dinámicas de socialización.

## **Hipótesis estadísticas**

**H<sub>0</sub>** :  $\rho = 0$

**H<sub>1</sub>** :  $\rho \neq 0$

## **Nivel de significancia (sig.)**

El nivel de significancia es  $p=0.05=5\%$

## **Cálculo de estadístico de prueba**

Tabla 26

*Correlación entre la retroalimentación interna y la participación en dinámicas de socialización*

			11. Retroalimentación interna	20. Participación activa en las dinámicas de socialización
Rho de Spearman	11. Retroalimentación interna	Coefficiente de correlación	1,000	,559**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	243	243
	20. Participación activa en las dinámicas de socialización	Coefficiente de correlación	,559**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	243	243

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

### **Decisión Estadística**

Se encontró una correlación positiva moderada y significativa entre la retroalimentación interna y la participación activa en dinámicas de socialización, = .559,  $p < .001$ . Esto sugiere que una mayor retroalimentación interna impulsa la participación de los socios.

### **Conclusión**

Dado que  $\rho = .559$ ,  $p < .001$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Existe una relación positiva, moderada y significativa entre la retroalimentación interna y la participación activa en dinámicas de socialización de ACOMESAR.

### **Contrastación de la primera hipótesis específica 4**

Hipótesis de investigación

Hi. Existe una relación significativa entre la adaptación a cambios del entorno por parte de los planificadores y el desarrollo de capital social interorganizacional entre los socios del Mega Mercado ACOMESAR, Chancay, 2025.

Hipótesis de investigación

H0 No existe relación significativa entre la adaptación a cambios del entorno y el capital social interorganizacional.

H1 Sí existe relación significativa entre la adaptación a cambios del entorno y el capital social interorganizacional.

### Hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub> :  $\rho = 0$

H<sub>1</sub> :  $\rho \neq 0$

### Nivel de significancia (sig.)

El nivel de significancia es  $p=0.05=5\%$

### Cálculo de estadístico de prueba

Tabla 27

#### *Correlación entre la adaptación a cambios del entorno y el capital social interorganizacional*

			15. Adaptación a cambios del entorno	24. Desarrollo de capital social
Rho de Spearman	15. Adaptación a cambios del entorno	Coefficiente de correlación	1,000	,049
		Sig. (bilateral)	.	,450
		N	243	243
	24. Desarrollo de capital social	Coefficiente de correlación	,061	1,000
		Sig. (bilateral)	,450	.
		N	243	243

### Decisión Estadística

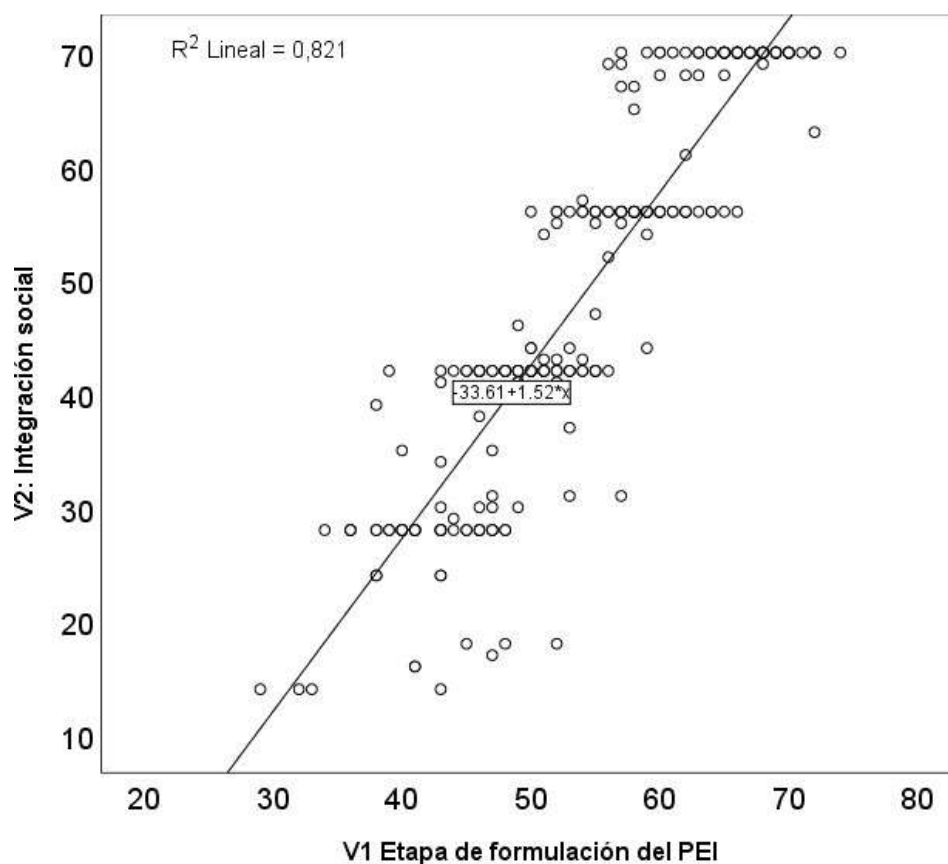
El análisis no mostró una correlación significativa entre la adaptación a cambios del entorno y el desarrollo de capital social interorganizacional, = .049,  $p = .450$ . Estos resultados indican que la adaptación a cambios no se asocia directamente con el capital social interorganizacional en el caso estudiado.

### Conclusión

Dado que  $\rho = .049$ ,  $p > .001$ , no se rechaza la hipótesis nula.

La adaptación a cambios no impacta directamente en el capital social interorganizacional en ACOMESAR.

### Análisis gráfico



*Figura 10. Dispersión y recta de regresión entre la etapa de formulación del PEI y la integración social ( $R^2 = 0,821$ ).*

El gráfico de dispersión evidencia la relación entre la etapa de formulación del PEI (variable independiente) y la integración social (variable dependiente). Se aprecia un patrón de puntos con tendencia lineal positiva, lo que indica que a mayores niveles de formulación del PEI corresponde un incremento en los niveles de integración social entre los socios.

La recta de regresión ajustada confirma dicha relación, al mostrar una pendiente positiva de 1,52, lo que significa que por cada unidad de mejora en la formulación del PEI la

integración social aumenta en promedio en 1,52 unidades. Asimismo, el intercepto estimado en 33,61 refleja el valor de integración esperado cuando la formulación se encuentra en su nivel mínimo, aunque su interpretación práctica debe ser tomada con cautela. El coeficiente de determinación  $R^2=0,821$  revela que el 82,1% de la variabilidad en la integración social es explicada por la etapa de formulación del PEI, lo cual constituye un ajuste fuerte y estadísticamente sólido.

En consecuencia, los resultados respaldan la hipótesis de investigación que sostiene la existencia de una relación significativa entre el proceso de planificación estratégica en la etapa de formulación y la integración social de los socios del Mega Mercado ACOMESAR.

## CAPÍTULO V

### DISCUSION

#### 5.1 Discusión de Resultados

El análisis de la planificación estratégica y su relación con la integración socio organizacional en asociaciones económicas de base, como el Mega Mercado ACOMESAR, se enmarcó en una problemática recurrente en América Latina: la dificultad de consolidar estructuras democráticas y cohesionadas en organizaciones de comerciantes que operan en contextos de alta competencia y con limitaciones institucionales (CEPAL, 2021; ICA, 2017). Estudios previos coincidieron en señalar que los mercados y asociaciones similares presentan debilidades en la gestión interna, en la participación de los socios y en la sostenibilidad de sus prácticas organizacionales. Por ejemplo, autores como Bourdieu (1986) y Bebbington (2007) resaltaron que el capital social constituye un recurso esencial para el desarrollo organizativo, pero su consolidación depende de mecanismos claros de planificación y de prácticas comunicativas inclusivas. De manera similar, Amezaga, Rodríguez, Núñez y Herrera (2013) mostraron que la planificación estratégica en asociaciones comunitarias enfrenta tensiones derivadas de la falta de diagnósticos integrales y de la baja institucionalización de procesos participativos, lo cual reduce la capacidad adaptativa de estas organizaciones.

En contraste con estos hallazgos generales, la literatura nacional también aportó evidencias relevantes. Yarleque (2022) y Bardales (2023) confirmaron que la gestión estratégica y administrativa en organizaciones peruanas se relacionaba directamente con el clima organizacional, aunque la intensidad de la correlación fue moderada. En estos estudios se identificó que la planificación cumplía un rol articulador, pero se encontraba

condicionada por la efectividad de la comunicación interna y el grado de compromiso de los socios. Sin embargo, estas investigaciones no profundizaron en cómo los distintos componentes de la planificación estratégica (formulación de objetivos, diagnóstico, comunicación y capacidad de innovación) podían relacionarse de manera diferenciada con dimensiones específicas de la integración social (interacción, vínculos y relaciones interpersonales).

El presente estudio buscó llenar ese vacío de conocimiento al analizar de manera sistemática la correlación entre las fases de la planificación estratégica y los niveles de integración social en ACOMESAR, utilizando un enfoque cuantitativo correlacional. A diferencia de antecedentes internacionales como los de Sandoya y Sarabia (2024), que hallaron solo una correlación baja entre gestión administrativa y clima laboral, los resultados obtenidos en esta investigación muestran niveles de asociación mucho más elevados, lo que evidencia la pertinencia de estudiar estos fenómenos en el contexto peruano de asociaciones de comerciantes. Asimismo, en contraste con los estudios descriptivos de Eslava, Gonzales y Chacón (2022) sobre clima organizacional en agencias de automóviles en Brasil, donde la comunicación fue percibida como adecuada en un 56,8%, el presente trabajo explora no solo percepciones aisladas, sino relaciones estadísticas significativas entre procesos de planificación y cohesión social.

La investigación también se sustentó en bases teóricas que aportaron un marco analítico para comprender estos procesos. Autores como Bryson (2018) destacaron la importancia de un planeamiento estratégico que considere la participación de los actores internos, mientras que Mintzberg (1994) y Bourdieu (1997) advirtieron sobre los riesgos de enfoques que ignoren las dinámicas de poder y las prácticas informales. Desde la sociología, Putnam (2000) subrayó la centralidad del capital social como condición para la cooperación efectiva, y Granovetter (1985) explicó cómo los vínculos sociales fuertes

y débiles cumplen roles diferenciados en la estabilidad y adaptabilidad de las organizaciones. En el caso de ACOMESAR, este marco permitió analizar cómo los procesos de planificación estratégica podían incidir en la interacción cotidiana de los socios, en la confianza mutua y en el liderazgo organizacional.

Los antecedentes identificaron la importancia de la planificación y la gestión administrativa para el desempeño de las organizaciones, dejaron pendiente la exploración empírica de cómo estas prácticas se relacionan con la integración de los socios de las organizaciones de base comercial. Este vacío es precisamente el que aborda la presente investigación, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el proceso de la planificación estratégica y la integración de los socios del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2024, profundizando en los mecanismos específicos a través de los cuales la planificación influye en la cohesión y sostenibilidad de este colectivo.

### **Cumplimiento de los objetivos del estudio**

Los resultados en este estudio confirmaron que la planificación estratégica, en sus distintas dimensiones, se relacionó de manera significativa con la integración socio-organizacional. La hipótesis general planteada se respaldó con un coeficiente de Spearman de  $\rho = 0,915$  y un nivel de significancia de  $p < 0,001$ , lo que indicó una correlación muy fuerte y positiva entre la etapa de formulación del PEI y la integración social. Este hallazgo fue consistente con la propuesta teórica de Bryson (2018), quien sostuvo que los procesos de planeamiento estratégico participativo generan cohesión interna y fortalecen la cooperación. En comparación con los antecedentes de Sandoya y Sarabia (2024), que reportaron solo una correlación baja entre gestión administrativa y clima laboral, en el contexto estudiado se obtuvo un nivel de asociación notablemente más alto. Ello evidenció que, en organizaciones de base comercial, cuando los socios participan en la formulación estratégica, los niveles de integración social alcanzan mayor

solidez, llenando así un vacío en la literatura al demostrar que este fenómeno puede adquirir mayor magnitud en contextos comunitarios de economía popular.

### **Relación entre el alineamiento estratégico de metas comunes y el capital social**

Respecto al primer objetivo específico, el análisis estadístico evidenció que el alineamiento estratégico de metas comunes durante la formulación del PEI se relacionó de manera altamente significativa con el fortalecimiento del capital social organizacional, obteniendo un coeficiente de Spearman de  $\rho = 0,987$  con  $p < 0,001$ . Esta correlación positiva casi perfecta reflejó que la existencia de metas compartidas y consensuadas entre los socios contribuyó directamente a la consolidación de la confianza mutua, la cooperación y la reciprocidad como componentes centrales del capital social. Tales resultados permitieron afirmar que el grado de cohesión alcanzado por ACOMESAR estuvo directamente vinculado a la capacidad de los socios para identificar un horizonte estratégico común, aspecto que reafirmó el cumplimiento de la hipótesis planteada.

En contraste con los antecedentes revisados, estos hallazgos resultaron notablemente más sólidos. Por ejemplo, Bardales (2023) encontró una correlación moderada entre gestión administrativa y clima organizacional en una empresa de transporte, destacando que las acciones administrativas influían en el clima laboral, aunque sin alcanzar un nivel de asociación elevado. Del mismo modo, Sandoya y Sarabia (2024) reportaron en el sector hotelero una correlación baja ( $r = 0,169$ ) entre gestión administrativa y clima laboral, lo que evidenció limitaciones en la capacidad de los procesos administrativos para generar cohesión interna. Frente a estos resultados, la evidencia de ACOMESAR reveló una diferencia sustantiva, al demostrar que cuando el proceso de planificación estratégica se formula de manera participativa y orientada al alineamiento de metas comunes, el nivel de integración organizacional puede alcanzar valores de asociación casi perfectos,

constituyéndose en un aporte empírico que llena un vacío en la literatura sobre asociaciones de base económica.

Estos hallazgos se alinean con la teoría del capital social de Putnam (2000), quien planteó que la cooperación y las normas de reciprocidad se fortalecen en la medida en que los colectivos logran compartir objetivos y valores comunes. Asimismo, Bebbington (2007) destacó que el capital social constituye un recurso indispensable para el desarrollo de las organizaciones, siempre que exista claridad en las metas colectivas que orienten la acción conjunta. De manera complementaria, Bryson (2018) subrayó que la planificación estratégica participativa es una herramienta clave para generar cohesión y legitimidad en el proceso organizacional, lo que se reflejó en la realidad de ACOMESAR. Así, los resultados corroboraron las teorías revisadas y, a la vez, aportaron evidencia empírica novedosa al demostrar que este fenómeno cobra una fuerza particular en contextos comunitarios de economía popular.

Los resultados descriptivos reforzaron lo anterior, como el hecho de que los socios valoraron positivamente la claridad de los objetivos estratégicos y su alineación con las necesidades organizativas, destacando que las metas establecidas en el PEI respondieron a demandas colectivas reales. Este aspecto fue consistente con la propuesta de Granovetter (1985), quien afirmó que los vínculos sociales sólidos permiten construir relaciones de confianza que favorecen la acción colectiva. Por ello, el alineamiento de metas en ACOMESAR no solo promovió el fortalecimiento del capital social, sino que también otorgó un marco de pertenencia compartido que incentivó la cooperación entre los socios. En este sentido, el estudio llenó un vacío empírico al mostrar que, en asociaciones de comerciantes, la formulación estratégica participativa constituye un factor decisivo para la cohesión social y organizacional, a diferencia de otros contextos donde esta relación fue débil o moderada.

### **Relación entre la identificación de problemas y la cohesión**

En cuanto al segundo objetivo específico, buscó examinar la relación entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico estratégico y la cohesión en la comunicación interna de los socios de ACOMESAR. Los resultados estadísticos indicaron un coeficiente de Spearman de  $\rho = -0,002$  con un nivel de significancia de  $p < 0,001$ , lo que, pese a ser estadísticamente significativo por el tamaño muestral, en términos sustantivos correspondió a una correlación nula. Este hallazgo implicó que la identificación de problemas estratégicos, aunque metodológicamente necesaria, no garantizó de manera directa una mejora en la cohesión comunicativa. En la práctica, esto significó que los socios pudieron reconocer o priorizar dificultades internas, pero dicho reconocimiento no se tradujo automáticamente en procesos de comunicación más fluidos, cohesionados y efectivos dentro de la organización.

Este resultado contrastó con lo señalado por Yarlequé (2022), quien en un estudio sobre instituciones educativas había encontrado que un diagnóstico sólido y compartido contribuía significativamente a mejorar la comunicación interna, fortaleciendo la coordinación y el sentido de pertenencia. En ACOMESAR, en cambio, la ausencia de relación entre ambas variables evidenció un vacío de gestión: el diagnóstico fue concebido como un proceso más formal que participativo, lo que debilitó su capacidad de convertirse en un mecanismo articulador de la comunicación. Este contraste con los antecedentes resaltó un aspecto crítico en asociaciones de comerciantes: la identificación de problemas no basta por sí misma si no se acompaña de espacios efectivos de discusión y socialización de información.

Los resultados descriptivos aportaron mayor claridad al análisis. Una proporción considerable de socios se ubicó en posiciones neutras respecto a la facilidad de comprensión de la información y la claridad en las metas estratégicas. Esta distribución

reveló que, aunque se reconocieron los problemas, la manera en que la información fue transmitida generó respuestas heterogéneas y, en algunos casos, indiferencia. Según Habermas (1987), la cohesión comunicativa no se limita a la transmisión de datos, sino que requiere procesos de interacción discursiva orientados al entendimiento mutuo. En ACOMESAR, la ausencia de esta traducción discursiva redujo la posibilidad de que el diagnóstico se convirtiera en un verdadero recurso de integración comunicacional.

Por otro lado, los hallazgos se alinearon con la perspectiva de Granovetter (1973), quien sostuvo que las redes sociales necesitan tanto vínculos fuertes como débiles para asegurar cohesión y difusión de información. En ACOMESAR, el diagnóstico estratégico pudo haber identificado problemas clave, pero no generó nuevos lazos débiles ni fortaleció los existentes, limitando su impacto en la cohesión comunicativa. Así, mientras la teoría subrayó la centralidad de los diagnósticos participativos como instrumentos de cohesión, la evidencia empírica de este estudio mostró un vacío: la falta de mecanismos efectivos de socialización del diagnóstico interrumpió la posibilidad de que este se tradujera en un proceso de comunicación interna robusto.

Para terminar, se reveló que la relación entre diagnóstico e integración comunicativa fue prácticamente inexistente en ACOMESAR, lo que contrastó con antecedentes donde se había demostrado un vínculo positivo. Este hallazgo llenó un vacío en la literatura al evidenciar que, en contextos de asociaciones de comerciantes, el diagnóstico por sí solo no constituye una herramienta suficiente para la cohesión comunicacional. Se concluyó que este componente del proceso estratégico requiere complementarse con prácticas participativas de socialización de resultados y construcción de consensos para cumplir su papel integrador en el plano comunicacional.

### **Relación entre la retroalimentación interna y la participación activa**

Con relación al tercer objetivo específico, planteó analizar la relación entre el nivel de retroalimentación interna y la participación activa en las dinámicas de socialización de los socios del Mega Mercado ACOMESAR. Los resultados de la prueba de hipótesis mostraron un coeficiente de Spearman de  $\rho = 0,559$  con un nivel de significancia de  $p < 0,001$ , lo que representó una correlación positiva de magnitud moderada. Este hallazgo indicó que, en la medida en que la organización promovió mecanismos de retroalimentación internos —como la posibilidad de expresar opiniones, recibir respuestas de los dirigentes y participar en la toma de decisiones—, aumentó el involucramiento de los socios en actividades colectivas y en dinámicas de socialización propias del mercado. El cumplimiento de la hipótesis planteada confirmó que la retroalimentación no solo cumplió una función administrativa, sino que se constituyó en un elemento clave para fomentar la interacción social y fortalecer el tejido organizativo.

Comparado con los antecedentes, este resultado se situó en un punto intermedio. Eslava, Gonzales y Chacón (2022), en su estudio sobre clima organizacional en agencias de automóviles, encontraron que la comunicación interna incidía de manera positiva en la satisfacción laboral y en la cohesión entre trabajadores, aunque los niveles reportados se ubicaron en una franja moderada. En ACOMESAR, la correlación alcanzada fue también moderada, lo que reflejó que la retroalimentación efectivamente contribuyó a la integración, pero sin alcanzar la magnitud casi perfecta observada en el alineamiento de metas comunes. Este contraste permitió concluir que, aunque la retroalimentación es fundamental, su impacto depende de factores complementarios, tales como la confianza en los dirigentes o la capacidad de estos para implementar los aportes recibidos, aspectos que podrían limitar su efecto pleno en la cohesión social.

Los análisis descriptivos también reforzaron esta interpretación, se encontró la dimensión de interacción social, un 50,0% de los socios se ubicó en nivel alto y un 38,7% en nivel

medio, lo que reflejó que la mayoría mantenía una participación activa en la vida organizativa. De manera similar, la gestión de relaciones interpersonales alcanzó un 50,4% en nivel alto y un 36,6% en nivel medio, confirmando que existían bases sólidas de cooperación y respeto mutuo. Estos resultados sugirieron que la retroalimentación interna no operó en vacío, sino en un entorno donde ya existían vínculos significativos y rutinas de interacción que facilitaron la conversión de la información recibida en participación social. En este sentido, la retroalimentación funcionó como un catalizador que potenció una disposición previa a la integración, coherente con lo expuesto por Putnam (2000), quien señaló que el capital social se fortalece cuando los espacios de interacción se retroalimentan de prácticas comunicativas horizontales.

Los resultados coincidieron con lo planteado por Habermas (1987), quien afirmó que los procesos de retroalimentación basados en la interacción comunicativa orientada al entendimiento son fundamentales para la legitimidad de las acciones colectivas. Asimismo, Bourdieu (1997) resaltó que las prácticas de reconocimiento mutuo, implícitas en la retroalimentación, refuerzan los habitus colectivos que sostienen la cooperación. En el caso de ACOMESAR, la correlación moderada observada reflejó que, aunque la retroalimentación fortaleció la participación, su impacto estuvo condicionado por la estructura organizativa y por la capacidad de convertir los aportes recibidos en decisiones concretas. Esto reveló la importancia de institucionalizar mecanismos de retroalimentación más efectivos, capaces de generar un círculo virtuoso entre comunicación, participación y cohesión social.

Para terminar, se confirmó que la retroalimentación interna guardó una relación positiva con la participación social en el Mega Mercado ACOMESAR. Si bien su magnitud fue moderada, los resultados demostraron que los procesos comunicativos de devolución de información y validación de aportes constituyeron un factor importante para promover la

cohesión organizacional. Comparado con otros antecedentes, el estudio aportó evidencia empírica adicional en contextos de economía popular, mostrando que, aun en escenarios con limitaciones institucionales, la retroalimentación interna puede desempeñar un rol integrador cuando se articula con dinámicas de interacción ya existentes.

### **Relación entre la adaptación a cambios del entorno por parte del planificador y el capital social**

En lo que respecta al cuarto objetivo específico, planteó determinar la relación entre la adaptación a cambios del entorno por parte del planificador y el capital social interorganizacional en el Mega Mercado ACOMESAR. Los resultados de la prueba de hipótesis mostraron un coeficiente de Spearman de  $\rho = 0,049$  con un nivel de significancia de  $p = 0,450$ , lo que evidenció una correlación positiva muy débil y no significativa. En consecuencia, no se pudo rechazar la hipótesis nula y se concluyó que la adaptación a cambios del entorno no guardó una relación estadísticamente comprobable con el desarrollo del capital social organizacional. Este hallazgo fue importante porque permitió identificar una dimensión del proceso estratégico que, a diferencia de otras como la formulación de metas o la retroalimentación interna, no se tradujo en vínculos sólidos con actores externos ni en una ampliación efectiva de las redes de confianza más allá de la organización.

Estos resultados fueron coherentes con el hecho de que la integración social se expresó con mayor claridad en los niveles internos de la organización —interacción social, vínculos y gestión de relaciones interpersonales—, pero no encontró correspondencia en el plano interorganizacional. Si bien el 50,0% de los socios se ubicó en nivel alto de interacción social y el 50,4% en vínculos sociales, estas fortalezas se concentraron en el ámbito interno, lo que explicó por qué la capacidad de adaptación al entorno no derivó en una ampliación significativa de los lazos externos. Este desfase entre el capital social

interno y el externo indicó que la adaptación estratégica en ACOMESAR se desarrolló principalmente como un proceso hacia dentro de la organización, más orientado a resolver demandas inmediatas de los socios que a construir puentes hacia otras instituciones o mercados.

La comparación con los antecedentes confirmó esta tendencia. Amezaga, Rodríguez, Núñez y Herrera (2013) habían advertido que en asociaciones comunitarias los esfuerzos de adaptación al contexto no necesariamente se traducían en un fortalecimiento de las redes interorganizacionales si no existían mecanismos previos de articulación institucional. De manera similar, estudios como los de Sandoya y Sarabia (2024) encontraron que las prácticas de gestión administrativa mostraban limitaciones en la capacidad de generar cohesión cuando los procesos estratégicos no estaban acompañados de estructuras sólidas de cooperación. En este sentido, los hallazgos de ACOMESAR evidenciaron que la adaptación, en ausencia de un marco interinstitucional robusto, careció de la fuerza necesaria para impactar en el capital social interorganizacional.

Este hallazgo estuvo alineado con los planteamientos de Mintzberg (1994), quien afirmó que la estrategia debía ser flexible y capaz de responder a los cambios del entorno. Sin embargo, como advirtió Bourdieu (1997), la reproducción de estructuras sociales puede limitar la capacidad de adaptación si los *habitus* colectivos priorizan la conservación interna por encima de la apertura hacia el exterior. En el caso de ACOMESAR, la fuerte cohesión interna observada en los resultados descriptivos pudo haber actuado como un freno a la generación de redes externas, ya que los socios se enfocaron más en consolidar sus lazos internos que en establecer vínculos con otras organizaciones. De este modo, la ausencia de una relación significativa no contradujo la teoría, sino que reveló una secuencia temporal distinta: la adaptación al entorno aún no había alcanzado un nivel de madurez suficiente para convertirse en capital social interorganizacional.

Para terminar, en este cuarto objetivo específico se evidenció que la capacidad de adaptación del planificador de ACOMESAR a los cambios del entorno no generó una correlación significativa con el capital social interorganizacional. Aunque la organización mostró fortalezas claras en cohesión interna, estas según los datos podrían no haberse traducido en redes externas sólidas. Este resultado contrastó con teorías que destacaron el valor de la adaptación estratégica para sostener alianzas y vínculos, y llenó un vacío en la literatura al mostrar que, en asociaciones de comerciantes de base popular, la adaptación por sí sola no es suficiente para fortalecer el capital interorganizacional, siendo necesarias estrategias adicionales de articulación externa e institucionalización de redes cooperativas.

### **Limitaciones**

Aun con los importantes hallazgos en este estudio, es necesario reconocer limitaciones inherentes en todo proceso de investigación que deben ser consideradas para interpretar adecuadamente los resultados. En primer lugar, la característica metodológica de este estudio impidió analizar procesos de cambio o evolución en la planificación estratégica y la integración social de los socios, limitando la posibilidad de establecer relaciones de causalidad. De este modo, las conclusiones obtenidas se restringieron a la identificación de asociaciones estadísticas significativas, pero no permitieron inferir con certeza direcciones causales entre las variables características de una investigación experimental.

En segundo lugar, la información se basó en percepciones declaradas por los socios mediante cuestionarios estructurados. Si bien este instrumento fue validado y mostró confiabilidad adecuada, su respuesta pudo haber estado influenciada por sesgos de distintos tipos por ejemplo la tendencia a favor o en contra debido discrepancias con el comité directivo o por diferencias en la comprensión de los ítems. Esto podría haber

implicado que algunos resultados, en particular los vinculados a la identificación de problemas y la cohesión comunicacional, pudieran haber reflejado interpretaciones diversas por parte de los encuestados, generando dispersión en las respuestas.

Otra limitación estuvo relacionada con el contexto específico de la investigación, centrada únicamente en el Mega Mercado ACOMESAR de Chancay. Si bien este caso constituye un referente importante de organización socioeconómica local, los hallazgos no necesariamente pueden generalizarse a otros mercados, asociaciones o regiones del país sin considerar las particularidades culturales, económicas y organizacionales de cada espacio. La validez externa de los resultados, por tanto, quedó circunscrita a contextos similares, lo que representa un aspecto que deberá ser ampliado en investigaciones posteriores.

A partir de estas limitaciones, se plantean algunas sugerencias posteriores investigaciones. En primer lugar, se recomienda que los próximos estudios incorporen diseños longitudinales, que permitan analizar cómo evoluciona la relación entre planificación estratégica e integración socio-organizacional a lo largo del tiempo. Esto permitiría identificar trayectorias de cambio y medir el impacto sostenido de los procesos de planificación en la cohesión de los socios.

En segundo lugar, será relevante complementar la metodología cuantitativa con técnicas cualitativas, tales como entrevistas en profundidad o grupos focales, que brinden información más rica sobre las percepciones de los socios y permitan comprender mejor los matices detrás de las correlaciones encontradas. La triangulación metodológica fortalecerá la validez de los resultados y ampliará la comprensión sociológica de los fenómenos.

Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el campo de estudio a otros mercados y asociaciones de comerciantes en distintas provincias del país, con el fin de comparar dinámicas y verificar si los patrones identificados en ACOMESAR se reproducen en contextos diversos. Ello contribuirá a generar un panorama más representativo sobre el papel de la planificación estratégica en la integración organizacional en el Perú.

Además, sería importante que las próximas investigaciones exploren con mayor detalle las dimensiones que en este estudio no mostraron asociaciones significativas, como la adaptación a cambios del entorno y su relación con el capital social interorganizacional. Se propone diseñar indicadores más específicos y sensibles que permitan captar mejor los procesos adaptativos y su articulación con redes externas, ya que estas dimensiones resultan esenciales para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

Para finalizar, esta discusión ha permitido evidenciar que la planificación estratégica, entendida como un proceso integral que incluye la formulación de metas, la identificación de problemas, la retroalimentación interna y la capacidad de adaptación, cumplió un papel decisivo en la integración socio-organizacional del Mega Mercado ACOMESAR durante el año 2025. En correspondencia con los antecedentes revisados, se constató que los componentes más fuertes de esta relación fueron la formulación estratégica y el alineamiento de metas comunes, los cuales presentaron asociaciones muy significativas con la integración social y el capital social organizacional. Estos hallazgos superaron lo reportado en investigaciones previas que señalaban únicamente vínculos moderados, consolidando así un aporte empírico sólido para comprender cómo la planificación se convierte en un mecanismo de cohesión en contextos comunitarios de base económica.

Del mismo modo, la retroalimentación interna se mostró como un factor relevante aunque de magnitud moderada, confirmando que la calidad de los procesos comunicacionales

contribuyó a fortalecer la participación social y la interacción entre los socios. Sin embargo, no todas las dimensiones del proceso estratégico mostraron resultados consistentes. La identificación de problemas, si bien es un paso clave en la planificación, no se tradujo en mejoras en la cohesión comunicacional, lo que indicó la existencia de un vacío entre el diagnóstico y la práctica comunicativa. Asimismo, la capacidad de adaptación a los cambios del entorno no mostró relación significativa con el capital social interorganizacional, lo cual reflejó que los esfuerzos de ajuste estratégico aún no lograban consolidarse como mecanismos efectivos para generar redes externas sólidas.

En consecuencia, los resultados confirmaron parcialmente los antecedentes y teorías sociológicas que vinculan la planificación con el capital social y la integración organizacional. Por un lado, coincidieron con los planteamientos de Putnam sobre el rol del capital social como catalizador de la cooperación y con las propuestas de Bryson acerca de la importancia del planeamiento participativo para la sostenibilidad organizacional. Por otro lado, mostraron diferencias con estudios nacionales que habían encontrado correlaciones moderadas, puesto que en ACOMESAR las asociaciones fueron en su mayoría muy fuertes y positivas. Esto constituye un aporte novedoso al demostrar que, en organizaciones de comerciantes de base, la planificación estratégica puede adquirir una fuerza integradora mayor a la esperada.

En conclusión, la investigación permitió llenar un vacío de conocimiento al demostrar empíricamente cómo las distintas dimensiones de la planificación estratégica se vinculan de manera diferenciada con los componentes de la integración social y organizacional en un mercado autogestionado. Los hallazgos confirmaron la pertinencia de seguir fortaleciendo los procesos de formulación y alineamiento de metas comunes, así como la retroalimentación interna, para potenciar la cohesión y sostenibilidad del colectivo. Al mismo tiempo, evidenciaron la necesidad de repensar y mejorar los mecanismos de

diagnóstico y adaptación, de modo que puedan traducirse en prácticas comunicacionales más efectivas y en una mayor capacidad de articulación interorganizacional. De esta manera, el estudio contribuyó no solo a la literatura académica, sino también a la generación de recomendaciones prácticas para la gestión de asociaciones de comerciantes en el Perú.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

##### Conclusión 1

En relación con el objetivo general, se determinó que existe una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre la etapa de formulación del PEI y la integración social ( $\rho = 0,925$ ;  $p < 0,001$ ). Este resultado, respaldado por el gráfico de dispersión que mostró un coeficiente de determinación  $R^2 = 0,821$ , confirma que a mayores niveles de avance en la formulación estratégica corresponde una mayor integración de los socios. Ello evidencia que la planificación estratégica en su fase de formulación se constituye en un eje articulador de cohesión organizacional, favoreciendo el trabajo colectivo y la construcción de un capital social interno robusto.

##### Conclusión 2

Respecto al primer objetivo específico, orientado a determinar la relación entre el alineamiento estratégico de metas comunes y el fortalecimiento del capital social organizacional, se encontró una correlación positiva casi perfecta y significativa ( $\rho = 0,987$ ;  $p < 0,001$ ). Estos resultados permiten concluir que cuando las metas comunes se alinean de manera estratégica en el PEI, los lazos de confianza, cooperación y normas compartidas entre los socios se consolidan con mayor intensidad, generando condiciones óptimas para un capital social organizacional fortalecido.

##### Conclusión 3

En el segundo objetivo específico, que examinó la relación entre la identificación de problemas clave durante el diagnóstico y la cohesión en la comunicación interna, el coeficiente de Spearman reveló un valor prácticamente nulo ( $\rho = -0,002$ ;  $p < 0,001$ ). Aunque el resultado fue estadísticamente significativo debido al tamaño muestral, en términos sustantivos no se halló una asociación real. Se concluye, por tanto, que la identificación de problemas estratégicos no garantiza, por sí misma, una comunicación interna cohesionada, lo que sugiere la necesidad de mecanismos complementarios que fortalezcan la traducción de los diagnósticos en dinámicas comunicacionales efectivas.

#### Conclusión 4

El tercer objetivo específico, centrado en la relación entre la retroalimentación interna y la participación activa en dinámicas de socialización, mostró una correlación positiva moderada y significativa ( $\rho = 0,559$ ;  $p < 0,001$ ). Esto indica que los procesos de retroalimentación interna contribuyen al involucramiento de los socios en actividades colectivas, generando espacios de interacción que fortalecen la vida organizacional, aunque su efecto es de menor intensidad respecto a otras dimensiones de la planificación estratégica.

#### Conclusión 5

Finalmente, el cuarto objetivo específico, que buscaba determinar la relación entre la adaptación a cambios del entorno y el capital social interorganizacional, no halló asociación significativa ( $\rho = 0,049$ ;  $p = 0,450$ ). En este caso, no se rechazó la hipótesis nula, lo que evidencia que la capacidad de los planificadores para responder a transformaciones contextuales no se traduce necesariamente en un fortalecimiento de los vínculos con actores externos. Este hallazgo sugiere que la articulación

interorganizacional depende de otros factores, como redes institucionales previas, alianzas estratégicas o marcos normativos externos.

## **6.2 Recomendaciones**

Los hallazgos de la investigación evidenciaron que la formulación del PEI y el alineamiento de metas comunes constituyeron factores clave para fortalecer la integración socio-organizacional de ACOMESAR. Sin embargo, también se identificaron vacíos en la comunicación, la innovación y, particularmente, en la capacidad de adaptación a cambios del entorno. A partir de estos resultados, se proponen recomendaciones específicas orientadas a consolidar las fortalezas y atender las debilidades detectadas, priorizando áreas críticas y definiendo responsables directos para su implementación.

En primer lugar, se recomienda fortalecer los procesos de formulación del PEI mediante espacios participativos más amplios y sistemáticos que aseguren la inclusión de todas las secciones del mercado y los distintos perfiles de socios. Dado que un 67,9% de los encuestados se ubicó en nivel medio de formulación y un 29,2% en nivel alto, existe una base sólida sobre la cual avanzar hacia estándares superiores. La responsabilidad recae principalmente en los dirigentes del ACOMESAR a nivel local, quienes deberán liderar talleres participativos, pero con apoyo técnico del gobierno regional de Lima y de la municipalidad de Chancay para garantizar metodologías estandarizadas de planificación estratégica. La prioridad de esta acción es alta, pues constituye la columna vertebral de la integración interna y de la sostenibilidad del mercado.

En segundo lugar, resulta indispensable mejorar la comunicación interna y la capacidad de traducir diagnósticos en procesos cohesivos de información. Los resultados mostraron que la identificación de problemas no se relacionó significativamente con la cohesión comunicativa ( $\rho = -0,002$ ), y que indicadores como la “facilidad de comprensión de la información” presentaron dispersiones importantes. Se recomienda implementar

protocolos claros de comunicación, que incluyan carteleras organizativas permanentes, reuniones periódicas con actas públicas y uso efectivo de medios digitales como grupos de WhatsApp. Esta estrategia deberá ser liderada por la dirigencia local del mercado, pero acompañada por capacitaciones a cargo de la Municipalidad de Chancay y respaldada por el Ministerio de la Producción a nivel nacional, en tanto autoridad rectora en materia de mercados. La prioridad aquí es media-alta, pues mejorar la comunicación permitirá reducir asimetrías informativas y fortalecer la cohesión cotidiana.

En tercer lugar, la retroalimentación interna debe ser institucionalizada como una práctica organizativa estable. Aunque se encontró una correlación positiva moderada entre retroalimentación y participación en dinámicas sociales ( $\rho = 0,559$ ), los niveles descriptivos mostraron que una cuarta parte de los socios aún permanecen en posiciones neutrales. Se recomienda crear mecanismos formales de devolución de información, como buzones de sugerencias, encuestas periódicas y espacios de rendición de cuentas semestrales. La responsabilidad recae en la junta directiva local de ACOMESAR, con apoyo metodológico de instituciones regionales de capacitación empresarial y social. La prioridad de esta acción es alta, ya que potenciará la participación activa y reducirá la indiferencia de segmentos aún distantes.

En cuarto lugar, se requiere impulsar con mayor decisión la capacidad de innovación y adaptación al entorno. El estudio evidenció que el 21% de los socios evaluó negativamente la innovación y que la correlación entre adaptación y capital social interorganizacional no fue significativa ( $\rho = 0,061$ ;  $p = 0,341$ ). Para superar esta debilidad, se recomienda implementar programas de formación en gestión de la innovación, aprendizaje organizacional y generación de alianzas estratégicas con otros mercados y actores regionales. La responsabilidad corresponde en primera instancia a las autoridades regionales de desarrollo económico y al Ministerio de la Producción, quienes

deberán brindar asistencia técnica, financiamiento para pilotos innovadores y acompañamiento en procesos de articulación interinstitucional. La prioridad aquí es alta, dado que la sostenibilidad de ACOMESAR dependerá de su capacidad de adaptarse a un contexto cambiante y competitivo.

Finalmente, se recomienda reforzar las capacidades relacionales y socioemocionales de los socios, en particular de aquellos que manifestaron bajos niveles de integración (22,2% en nivel bajo de interacción social y vínculos). Para ello, se sugiere desarrollar talleres de resolución de conflictos, liderazgo colaborativo y gestión de relaciones interpersonales, en coordinación entre el ACOMESAR, la Municipalidad de Chancay y programas sociales del Ministerio de Trabajo o de Inclusión Social. La prioridad es media, pero estratégica, pues permitirá garantizar que la integración no se fragmente y que todos los socios, incluso los más rezagados, se beneficien del proceso de cohesión.

En conjunto, estas recomendaciones buscan no solo responder a los resultados obtenidos, sino también generar un marco de acción realista y sostenible, en el que los niveles local, regional y nacional asuman responsabilidades diferenciadas pero complementarias. La experiencia de ACOMESAR ha demostrado que la planificación estratégica puede convertirse en un motor de integración social; sin embargo, su consolidación requiere inversión en comunicación, innovación y fortalecimiento de capacidades relacionales. Solo así el mercado podrá avanzar hacia un modelo organizativo sostenible, inclusivo y articulado con su entorno social y económico.

## CAPÍTULO VII

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 7.1 Fuentes documentales

- Armas, T. (2021). Gestión administrativa y clima organizacional en una empresa de transporte público 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98402?locale-attribute=es>
- Bardales, J. (2023). La Gestión administrativa y su relación con el Clima organizacional en la empresa Transportes Villa SAC [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/a185e914-3f88-4649-9ed9-84ed978d2370>
- Llontop, M., & Lostaunau, D. (2022). Mejorar la gestión administrativa y clima organizacional del Hotel Royal Decameron Punta Sal 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/96981>
- Rios, J. (2021). La gestión administrativa y el clima organizacional en la Empresa Delcardavid Construcciones E.I.R.L, Región Ucayali, año 2020 [Tesis de doctorado, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio institucional de la Universidad Alas Peruanas. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81782>
- Yarleque, F. (2022). Gestión estratégica y clima laboral en una asociación para el desarrollo empresarial, distrito de Andahuaylas-Apurímac, 2021 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.

#### 7.2 Fuentes bibliográficas

- Argenti, P. A. (2013). Comunicación corporativa. McGraw-Hill Education.
- Babbie, E. (2010) The practice of social research. 12th Edition, Wadsworth, Belmont.
- Bhaskar, R. (2008). A realist theory of science. Routledge.
- Bunge, M. (2007). La investigación científica: Su estrategia y su filosofía. Siglo XXI Editores.
- Bryson, J. M. (2018). Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: una guía para fortalecer y mantener el logro organizacional. Wiley.
- Bourdieu, P. (1997). Razones prácticas: sobre la teoría de la acción. Editorial Anagrama.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.a ed.). Pearson Educación.
- Durkheim, É. (1912). *Las formas elementales de la vida religiosa*. Madrid: Alianza Editorial.
- Durkheim, É. (2007). *La división del trabajo social* (2.<sup>a</sup> ed.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1893)
- Drucker, P. (1985). *Innovación y emprendimiento: práctica y principios*. Harper & Row.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society*. Beacon Press.
- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action: Vol. 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason* (T. McCarthy, Trans.). Beacon Press. (Original work published 1981)
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (12a ed.). Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2010). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (10.<sup>a</sup> ed.). Thomson Learning.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, 6th edición. McGraw-hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). McGraw-Hill.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power: Two works by Niklas Luhmann*. Wiley.

- Mauss, M. (2009). *The gift: The form and reason for exchange in archaic societies* (W. D. Halls, Trans.). Routledge. (Original work published 1925)
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2006). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (4.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2003). *Administración: el proceso de formación de estrategias* (4.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
- Parsons, T. (1960). *Theories of Society: Foundations of Modern Sociological Theory*. Free Press.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. Free Press.
- Popper, K. (1994). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Administración* (12a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ta ed.). Jossey-Bass.
- Simmel, G. (2002). *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*. (Original publicado en 1908). Ediciones Península.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley.
- Schumpeter, J. A. (1934). *La teoría del desarrollo económico: una investigación sobre las ganancias, el capital, el crédito, el interés y el ciclo económico*. Harvard University
- Putnam, R. D. (2000). *Jugar a los bolos solo: el colapso y el resurgimiento de la comunidad estadounidense*. Simon & Schuster.
- Weber, M. (2005). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1964) *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Ed.; A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Weber, M. (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Mohr Siebeck.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

### **7.3 Fuentes hemerográficas**

- Amezaga, C., Rodríguez, L., Núñez, P., & Herrera, D. (2013). *Planificación estratégica en asociaciones comunitarias*. *Revista Latinoamericana de Administración*, 36, 45-59.

- Arriguela, J. (2017). Conflictos internos en organizaciones sociales. *Revista de Estudios Organizacionales*, 70, 65-75.
- Bebbington, A. (2007). Social capital and development: Experiences from Latin America and Southeast Asia. In M. Woolcock (Ed.), *Social capital and economic development* (pp. 97–123). Routledge. 10.4324/9780429282348-38
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción*. Harvard Business Review Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Fuentes hemerográficas en español
- Amezaga, C., Rodríguez, L., Núñez, P., & Herrera, D. (2013). Planificación estratégica en asociaciones comunitarias. *Revista Latinoamericana de Administración*, 36, 45-59.
- Arriguela, J. (2017). Conflictos internos en organizaciones sociales. *Revista de Estudios Organizacionales*, 70, 65-75.
- Argenti, P. A. (2013). *Comunicación corporativa*. McGraw-Hill Education.
- Barea, J., & Pulido, C. (2001). Asociaciones sin fines de lucro en el contexto europeo. *Revista Internacional de Administración Social*, 40, 35-50.
- Chimbo, J., & Castillo, D. (2022). Gestión administrativa en las organizaciones agropecuarias. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VIII(3), 2352-2362. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.987>
- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, XXIX(1), 65-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

- Eslava, R., Gonzales, H., & Chacón, E. (2022). Clima organizacional en agencias de automóviles: Belo Horizonte - Brasil. *FACE: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, XXII(1), 30-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.24054/face.v22i1.1474>
- Lozares, C., López, P., Miquel, J., & Martí, J. (2011). Cohesión, Vinculación e Integración sociales en el marco del Capital Social. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20(1), 1-28. [http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol20/vol20\\_1.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol20/vol20_1.pdf)
- Rasse, A. (2015). Juntos pero no revueltos. Procesos de integración social en fronteras residenciales entre hogares de distinto nivel socioeconómico. *EURE: Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, XLI(122), 125-143. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0250-71612015000100006>
- Pazmay, S., & Lima, D. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. *PODIUM*(37), 15-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Rosell, W. (1998). La enseñanza integrada en las ciencias médicas. *Educación Médica Superior*, XII(2), 45-48. [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21411998000200002](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21411998000200002)
- Sandoya, K., & Sarabia, M. (2024). Gestión administrativa y el clima laboral en la cadena hotelera del Cantón Salinas. *V*(1), 1475-1487. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1686>
- Vega, L. (1958). Fundaciones y asociaciones sin fines de lucro en el Perú. *Revista Peruana de Derecho Social*, 19, 5-25.

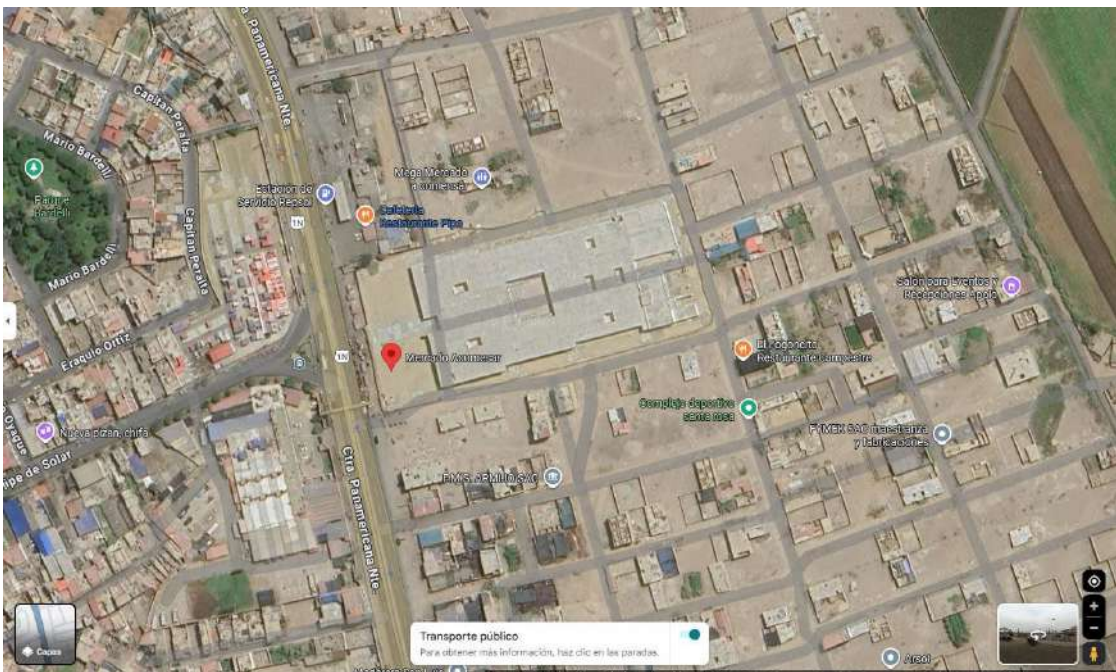
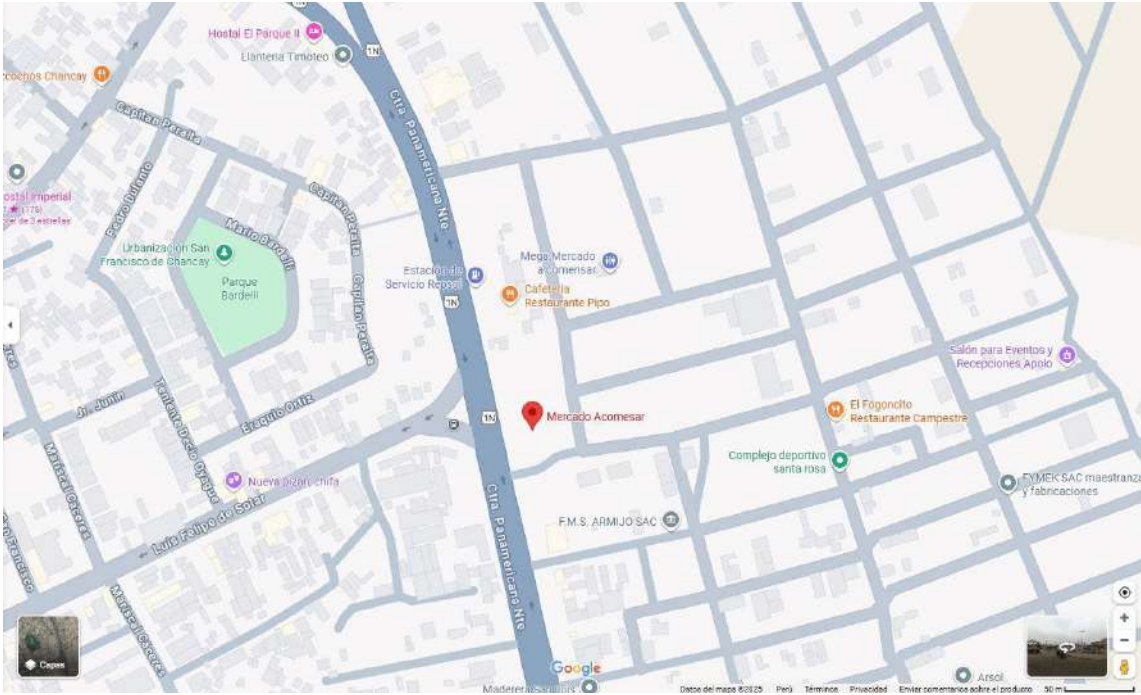
#### **7.4 Fuentes electrónicas**

- CEPAL. (2021). *Perspectivas económicas de América Latina 2021: Avanzando juntos hacia una mejor recuperación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://doi.org/10.1787/20725140>
- International Co-operative Alliance. (2017). *Research on Cooperatives in Latin America (Special issue)*. *Review of International Co-operation*, 104 [https://ccr.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ACI%20CCR%202017%20Vol104%20Latin%20America.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ccr.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ACI%20CCR%202017%20Vol104%20Latin%20America.pdf?utm_source=chatgpt.com)



**ANEXOS**

## A. MAPA DE UBICACIÓN



## B. INSTRUMENTO DE TOMA DE DATOS

### Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional en ACOMESAR – 2025

Título: Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional del Mega Mercado Acomesar, Chancay, 2025

**Instrucciones:** Lea cada afirmación con atención y marque con una “X” la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. No hay respuestas buenas ni malas. Toda la información es confidencial y anónima.

- ( ) Artículos de limpieza / varios  
( ) Otro: \_\_\_\_\_

#### Sección I. Identificación del encuestado

Código del encuestado: \_\_\_\_\_

##### 1. Datos sociodemográficos básicos

Edad: \_\_\_\_\_ años

Género: ( ) Masculino ( ) Femenino  
( ) Otro

Nivel educativo alcanzado:

- ( ) Primaria incompleta  
( ) Primaria completa  
( ) Secundaria completa  
( ) Técnica o superior incompleta  
( ) Técnica o superior completa

##### 2. Información comercial y organizacional

¿Desde qué año es usted socio o trabaja en el Mega Mercado ACOMESAR? \_\_\_\_\_

Tipo de socio:

- ( ) Socio fundador  
( ) Socio accionista (pagó al contado)  
( ) Socio con crédito financiero  
( ) Arrendatario / alquila puesto  
( ) Inversionista  
( ) Otro: \_\_\_\_\_

Sección del mercado donde trabaja:

- ( ) Abarrotes y víveres  
( ) Carnes y embutidos  
( ) Frutas y verduras  
( ) Comidas preparadas  
( ) Ropa y calzado

Zona del mercado donde se ubica:

- ( ) Zona central  
( ) Zona lateral  
( ) Segundo piso  
( ) Pasillos exteriores  
( ) No tiene puesto físico

##### 3. Participación en procesos organizativos

¿Participa usted actualmente en comités o reuniones de planificación?

- ( ) Sí, frecuentemente  
( ) A veces  
( ) Rara vez  
( ) Nunca

¿Cree usted que los diferentes tipos de socios tienen igualdad de oportunidades para participar en decisiones estratégicas?

- (1) Totalmente en desacuerdo  
(2) En desacuerdo  
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
(4) De acuerdo  
(5) Totalmente de acuerdo

## Sección II . Variables de estudio

Marque con una X el número que exprese su grado de acuerdo con cada afirmación, donde:

Escala de respuesta (para todos los ítems):

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

VARIABLE 1: ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PEI						
Dimensión 1: Etapa de formulación		5	4	3	2	1
1	En algún momento se ha pedido la opinión de los socios sobre cómo mejorar el mercado. (Participación de socios en la formulación del PEI)					
2	Creo que las ideas que dan los socios son tomadas en cuenta por los dirigentes. (Participación de socios en la formulación del PEI)					
3	Los objetivos o metas del mercado han sido explicados de forma que los socios podamos entender. (Claridad de los objetivos estratégicos)					
4	Lo que se está haciendo en el mercado ayuda a resolver nuestras necesidades como socios. (Alineación con necesidades organizativas)					
Dimensión 2: Elaboración del diagnóstico		5	4	3	2	1
5	Los dirigentes conocen bien los problemas más importantes que tenemos los socios. (Identificación de problemas clave)					
6	En algunas reuniones se han preguntado cosas para conocer cómo está funcionando el mercado. (Uso de herramientas diagnósticas: FODA, PESTEL)					
7	Los dirigentes han revisado cómo están las cosas dentro y fuera del mercado para tomar decisiones. (Uso de herramientas diagnósticas: FODA, PESTEL)					
8	Se nos ha contado (de manera general) qué cosas se han descubierto al analizar la situación del mercado. (Identificación de problemas clave)					
Dimensión 3: Etapa de comunicación		5	4	3	2	1
9	Usan medios como carteles, WhatsApp o reuniones para contarnos lo que pasa en el mercado. (Canales de comunicación utilizados)					
10	Nos informan cuando se toma alguna decisión importante sobre el funcionamiento del mercado. (Difusión de decisiones estratégicas)					
11	Podemos opinar o dar sugerencias cuando se informa algo importante. (Nivel de retroalimentación interna)					

12	La información que llega desde los dirigentes es fácil de entender para los socios. (Difusión de decisiones estratégicas)					
	<b>Dimensión 4: Capacidad de innovación del planificador</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13	Los dirigentes tienen experiencia y saben cómo organizar el mercado. (Perfil técnico del planificador)					
14	Últimamente se han hecho cosas nuevas para mejorar la organización del mercado. (Introducción de propuestas innovadoras)					
15	El mercado ha podido ajustarse a los cambios, como nuevas normas o situaciones difíciles. (Adaptación a cambios del entorno)					
16	Se han usado nuevas formas o herramientas para mejorar el trabajo dentro del mercado. (Introducción de propuestas innovadoras)					
	<b>VARIABLE 2: INTEGRACIÓN SOCIAL</b>					
	<b>Dimensión 1: Interacción social</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17	Suelo conversar seguido con otros socios del mercado. (Comunicación interna)					
18	Participo cuando hay reuniones, faenas u otras actividades entre socios. (Participación activa)					
19	En el mercado se hacen cosas que nos juntan, como actividades comunes o celebraciones. (Prácticas colectivas y rituales organizativos)					
20	Hay espacios donde los socios podemos compartir ideas o ayudarnos entre nosotros. (Espacios y dinámicas de socialización interna)					
21	Me siento involucrado en lo que pasa en el mercado, no solo en mi puesto. (Participación activa)					
	<b>Dimensión 2: Vínculos sociales</b>					
22	Confío en los socios con los que trabajo más cerca. (Confianza organizacional y reciprocidad)					
23	Cuando alguien tiene un problema, hay socios que están dispuestos a ayudar. (Redes sociales organizativas)					
24	En este mercado, sentimos que todos somos parte de una misma familia o grupo. (Capital social intraorganizacional)					
25	Si yo ayudo a un socio, sé que en otro momento él o ella me puede ayudar también. (Confianza organizacional y reciprocidad)					
	<b>Dimensión 3: Gestión de relaciones interpersonales</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
26	Me siento orgulloso de formar parte del Mega Mercado ACOMESAR. (Sentido de pertenencia)					

27	Cuando hay problemas entre socios, tratamos de solucionarlos conversando. (Resolución de conflictos)					
28	La mayoría de socios se trata con respeto, aunque no todos se lleven bien. (Cohesión interpersonal)					
29	Los representantes o dirigentes ayudan a que los socios mantengamos buenas relaciones. (Liderazgo organizacional)					
30	Me gusta seguir siendo socio porque hay un buen ambiente con los demás. (Cohesión interpersonal)					

## C. EVIDENCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO



### CARTA DIRIGIDA A LOS JUECES EXPERTOS

Huacho, 19 de Marzo de 2025

**Mo: Cintia Lorena Castro Sernaqué**

**Docente de la escuela de Economía**

**Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Financieras -UNJFSC**

**Presente:**

**ASUNTO: validación de instrumentos, por criterio de experto**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que, como parte del desarrollo de la tesis para optar el grado de Licenciada en Sociología, estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCAY, 2025”**.

Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz de consistencia, instrumento, construcción del instrumento y ficha de valoración.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la **VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**. Es por ello que me permito solicitarle su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente:

George Jofre Cadillo Montes

Se adjunta:  
 Consentimiento informado para Experto  
 Certificado de validación  
 Ficha de evaluación de instrumentos.  
 Matriz de consistencia  
 Instrumento de recolección de datos.

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA JUEZ EXPERTO**

Yo, **M(a) Cintia Lorena Castro Sernaqué**, identificado con DNI N° 423300921, declaro haber recibido la invitación a participar en la validación del instrumento **“Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional en ACOMESAR – 2025”** elaborado en el marco de la tesis titulada **“Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional del Mega Mercado Acomesar, Chancay, 2025”**

Manifiesto que acepto voluntariamente participar en calidad de juez experto, revisando el instrumento y registrando mis valoraciones en el formato adjunto. Soy consciente de que mis aportes serán utilizados únicamente con fines académicos y que mi identidad será tratada con confidencialidad.



.....  
M(a) CINTIA LORENA CASTRO SERNAQUÉ  
JUEZ EXPERTO  
DNI: 423300921

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe:

Da constancia que el instrumento de medición denominado “**Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional en ACOMESAR – 2025**”, a ser utilizado para la recolección de datos del trabajo de investigación titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCAY, 2025**; que tiene por finalidad correlacionar la manera en que se relaciona las variables de estudio en el contexto de las Asociaciones de comerciantes, y elaborado por el tesista **George Jofre Cadillo Montes**, para optar como **Licenciado en sociología**, se ha realizado la revisión respectiva, de acuerdo a los documentos a la vista.

En tal sentido, el instrumento de medición cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y apto para ser aplicado en el logro de los objetivos propuestos por la investigación.

Lima, 2 de abril del 2025



.....  
M(a) CINTIA LORENA CASTRO SERNAQUÉ  
JUEZ EXPERTO  
DNI: 423300921



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SANCHEZ  
CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

**I.- DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres Del Experto informante	Grado Académico	Cargo e Institución	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
Cintia Lorena Castro Sernaqué	Maestro	Docente	Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Social en el Megamercado	George Jofre Cadillo Montes
TITULO: ROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN ENTRE LOS SOCIOS DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCAY, 2025				

**II.- Aspecto de validación:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE DE 00 A 20				REGULAR DE 21 A 40				BUENA DE 41 A 60				MUY BUENA DE 61 A 80				EXCELENTE DE 81 A 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				X																X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																				X
3. Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems																				X
4. Suficiencia	Los ítems son suficiente para la medición de los indicadores en estudio																				X
5. Intencionalidad	Los ítems son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir																				X
6. Coherencia	Hay coherencia entre las variables e indicadores																				X
7. Consistencia	Los ítems están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema en estudio																				X
8. Viabilidad	Es posible su aplicación y ejecución																				X

**III.- Opinión de aplicabilidad:**

*el instrumento es aplicable*

**IV.- Promedio de valoración:**

PUNTAJE (De 0 a 100)	Calificación (De Deficiente a Excelente)

Lugar y fecha	D.N.I	Firma del-experto informante	Teléfono
Huacho, 02 de abril de 2025	42330921		950197122

M(a) Cintia L. Castro Sernaqué  
DOCENTE



## CARTA DIRIGIDA A LOS JUECES EXPERTOS

Huacho, 19 de Marzo de 2025

**Mo: Jorge Alberto Alarcón Alva**  
**Docente Universitario de la Escuela de Administración**  
**Facultad de ciencias Empresariales - UNJFSC**

**Presente:**

**ASUNTO: Validación de Instrumentos, Por Criterio De Experto**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que, como parte del desarrollo de la tesis para optar el grado de Licenciada en Sociología, estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCA Y, 2025”**.

Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz de consistencia, instrumento, construcción del instrumento y ficha de valoración.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la **VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**. Es por ello que me permito solicitarle su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente:

George Jofre Cadillo Montes

Se adjunta:  
 Consentimiento informado para Experto  
 Certificado de validación  
 Ficha de evaluación de instrumentos.  
 Matriz de consistencia  
 Instrumento de recolección de datos.

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA JUEZ EXPERTO**

Yo, **M(o) Jorge Alberto Alarcón Alva**, identificado con DNI N° 15728889, declaro haber recibido la invitación a participar en la validación del instrumento **“Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional en ACOMESAR – 2025”** elaborado en el marco de la tesis titulada **“Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional del Mega Mercado Acomesar, Chancay, 2025”**

Manifiesto que acepto voluntariamente participar en calidad de juez experto, revisando el instrumento y registrando mis valoraciones en el formato adjunto. Soy consciente de que mis aportes serán utilizados únicamente con fines académicos y que mi identidad será tratada con confidencialidad.



.....  
M(a) JORGE ALBERTO ALARCÓN ALVA  
JUEZ EXPERTO  
DNI: 15728889

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe:

Da constancia que el instrumento de medición denominado “**Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional en ACOMESAR – 2025**”, a ser utilizado para la recolección de datos del trabajo de investigación titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCAY, 2025**; que tiene por finalidad correlacionar la manera en que se relaciona las variables de estudio en el contexto de las Asociaciones de comerciantes, y elaborado por el tesista **George Jofre Cadillo Montes**, para optar como **Licenciado en sociología**, se ha realizado la revisión respectiva, de acuerdo a los documentos a la vista.

En tal sentido, el instrumento de medición cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y apto para ser aplicado en el logro de los objetivos propuestos por la investigación.

Lima, 2 de abril del 2025



.....  
M(o) JORGE ALBERTO ALARCÓN ALVA  
JUEZ EXPERTO  
DNI: 15728889



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SANCHEZ  
CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

**I.- DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres Del Experto informante	Grado Académico	Cargo e Institución	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
Jorge Alberto Alarcón Alva	Maestro	Docente Universitario	Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Social en el Megamercado	George Jofre Cadillo Montes
TITULO: ROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN ENTRE LOS SOCIOS DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCA Y, 2025				

**II.- Aspecto de validación:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE DE 00 A 20				REGULAR DE 21 A 40				BUENA DE 41 A 60				MUY BUENA DE 61 A 80				EXCELENTE DE 81 A 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible																	X			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																			X	
3. Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems																				X
4. Suficiencia	Los ítems son suficiente para la medición de los indicadores en estudio																				X
5. Intencionalidad	Los ítems son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir																				X
6. Coherencia	Hay coherencia entre las variables e indicadores																				X
7. Consistencia	Los ítems están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema en estudio																				X
8. Viabilidad	Es posible su aplicación y ejecución																				X

**III.- Opinión de aplicabilidad:**

- EL INSTRUMENTO ES APLICABLE.

**IV.- Promedio de valoración:**

PUNTAJE (De 0 a 100)	Calificación (De Deficiente a Excelente)		
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto informante	Teléfono
Huacho, 02 de abril de 2025	15728889		989790523



## CARTA DIRIGIDA A LOS JUECES EXPERTOS

Huacho, 19 de Marzo de 2025

**Sr: Edwin Jorge Lino Morales**  
**Especialista en Inversión Pública – MEF**  
**Ministerio de economía y Finanzas**

**Presente:**

**ASUNTO: Validación de Instrumentos, Por Criterio De Experto**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que, como parte del desarrollo de la tesis para optar el grado de Licenciada en Sociología, estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCA Y, 2025”**.

Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz de consistencia, instrumento, construcción del instrumento y ficha de valoración.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la **VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**. Es por ello que me permito solicitarle su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente:

George Jofre Cadillo Montes

Se adjunta:  
 Consentimiento informado para Experto  
 Certificado de validación  
 Ficha de evaluación de instrumentos.  
 Matriz de consistencia  
 Instrumento de recolección de datos.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA JUEZ EXPERTO

Yo, **M(o) Edwin Jorge Lino Morales**, identificado con DNI N° 41703776, declaro haber recibido la invitación a participar en la validación del instrumento **“Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional en ACOMESAR – 2025”** elaborado en el marco de la tesis titulada **“Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional del Mega Mercado Acomesar, Chancay, 2025”**

Manifiesto que acepto voluntariamente participar en calidad de juez experto, revisando el instrumento y registrando mis valoraciones en el formato adjunto. Soy consciente de que mis aportes serán utilizados únicamente con fines académicos y que mi identidad será tratada con confidencialidad.



.....  
M(o) EDWIN JORGE LINO MORALES  
JUEZ EXPERTO  
DNI: 41703776

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Quien suscribe:

Da constancia que el instrumento de medición denominado **“Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional en ACOMESAR – 2025”**, a ser utilizado para la recolección de datos del trabajo de investigación titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCAY, 2025**; que tiene por finalidad correlacionar la manera en que se relaciona las variables de estudio en el contexto de las Asociaciones de comerciantes, y elaborado por el tesista **George Jofre Cadillo Montes**, para optar como **Licenciado en sociología**, se ha realizado la revisión respectiva, de acuerdo a los documentos a la vista.

En tal sentido, el instrumento de medición cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y apto para ser aplicado en el logro de los objetivos propuestos por la investigación.

Lima, 19 de abril del 2025



M(o) EDWIN JORGE LINO MORALES  
JUEZ EXPERTO  
DNI: 41703776



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SANCHEZ CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

**I.- DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres Del Experto informante	Grado Académico	Cargo e Institución	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
Edwin Jorge Lino Morales	Maestro	Especialista en Inversión Pública – MEF	“Cuestionario de Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica e Integración Socio Organizacional en ACOMESAR – 2025	George Jofre Cadillo Montes
TITULO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN SOCIO ORGANIZACIONAL DEL MEGA MERCADO ACOMESAR, CHANCA Y, 2025				

**II.- Aspecto de validación:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE DE 00 A 20				REGULAR DE 21 A 40				BUENA DE 41 A 60				MUY BUENA DE 61 A 80				EXCELENTE DE 81 A 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																				X
3. Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems																				X
4. Suficiencia	Los ítems son suficiente para la medición de los indicadores en estudio																				X
5. Intencionalidad	Los ítems son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir																				X
6. Coherencia	Hay coherencia entre las variables e indicadores																				X
7. Consistencia	Los ítems están basados en aspectos teóricos - científicos sobre el tema en estudio																				X
8. Viabilidad	Es posible su aplicación y ejecución																				X

**III.- Opinión de aplicabilidad:**

En general el instrumento es aplicable.

**IV.- Promedio de valoración:**

PUNTAJE (De 0 a 100)	98.5	Calificación (De Deficiente a Excelente)	Excelente
Lugar y fecha	D.N.I	Firma del experto informante	Teléfono
Huacho, 19 de abril de 2025	41703776		999992171

### Evaluación del juicio de expertos sobre el instrumento

<b>Criterios</b>	<b>Juez 1</b>	<b>Juez 2</b>	<b>Juez 3</b>	<b>Promedio por criterio</b>
Claridad	91,0	81,0	86,0	86,0
Objetividad	100,0	95,0	100,0	98,3
Organización	100,0	100,0	100,0	100,0
Suficiencia	100,0	100,0	100,0	100,0
Intencionalidad	100,0	100,0	100,0	100,0
Coherencia	100,0	100,0	100,0	100,0
Consistencia	100,0	100,0	100,0	100,0
Viabilidad	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Promedio Total</b>	<b>98,88</b>	<b>97,00</b>	<b>98,30</b>	<b>98,00</b>

## D. ANALISIS DE CONFIABILIDAD

		N	%
Casos	Válido	243	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	243	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

		N	%
Casos	Válido	243	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	243	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. En algún momento se ha pedido la opinión de los socios sobre cómo mejorar el mercado.	100,26	607,691	,962	,959
2. Creo que las ideas que dan los socios son tomadas en cuenta por los dirigentes.	100,35	640,418	,411	,963
3. Los objetivos o metas del mercado han sido explicados de forma que los socios podamos entender.	100,48	658,697	,088	,967
4. Lo que se está haciendo en el mercado ayuda a resolver nuestras necesidades como socios.	100,29	607,216	,962	,959
5. Los dirigentes conocen bien los problemas más importantes que tenemos los socios.	100,14	623,727	,752	,961
6. En algunas reuniones se han preguntado cosas para conocer cómo está funcionando el mercado.	100,91	671,351	-,065	,966
7. Los dirigentes han revisado cómo están las cosas dentro y fuera del mercado para tomar decisiones.	100,19	621,209	,770	,961

8. Se nos ha contado (de manera general) qué cosas se han descubierto al analizar la situación del mercado.	100,72	665,650	,019	,966
9. Usan medios como carteles, WhatsApp o reuniones para contarnos lo que pasa en el mercado.	100,12	668,230	-,010	,966
10. Nos informan cuando se toma alguna decisión importante sobre el funcionamiento del mercado.	99,87	672,351	-,081	,967
11. Podemos opinar o dar sugerencias cuando se informa algo importante.	99,99	636,173	,592	,962
12. La información que llega desde los dirigentes es fácil de entender para los socios.	100,74	668,926	-,029	,967
13. Los dirigentes tienen experiencia y saben cómo organizar el mercado.	100,26	608,102	,947	,960
14. Últimamente se han hecho cosas nuevas para mejorar la organización del mercado.	100,25	610,154	,931	,960
15. El mercado ha podido ajustarse a los cambios, como nuevas normas o situaciones difíciles.	100,93	665,789	,036	,965
16. Se han usado nuevas formas o herramientas para mejorar el trabajo dentro del mercado.	100,28	607,903	,961	,959
17. Suelo conversar seguido con otros socios del mercado.	100,12	624,175	,758	,961
18. Participo cuando hay reuniones, faenas u otras actividades entre socios.	100,26	608,269	,944	,960
19. En el mercado se hacen cosas que nos juntan, como actividades comunes o celebraciones.	100,23	608,742	,945	,960

20. Hay espacios donde los socios podemos compartir ideas o ayudarnos entre nosotros.	100,25	609,743	,946	,960
21. Me siento involucrado en lo que pasa en el mercado, no solo en mi puesto.	100,26	607,691	,962	,959
22. Confío en los socios con los que trabajo más cerca.	100,30	606,798	,962	,959
23. Cuando alguien tiene un problema, hay socios que están dispuestos a ayudar.	100,19	611,617	,934	,960
24. En este mercado, sentimos que todos somos parte de una misma familia o grupo.	100,27	608,172	,959	,959
25. Si yo ayudo a un socio, sé que en otro momento él o ella me puede ayudar también.	100,26	608,102	,947	,960
26. Me siento orgulloso de formar parte del Mega Mercado ACOMESAR.	100,25	610,154	,931	,960
27. Cuando hay problemas entre socios, tratamos de solucionarlos conversando.	100,26	607,872	,954	,960
28. La mayoría de socios se trata con respeto, aunque no todos se lleven bien.	100,28	607,903	,961	,959
29. Los representantes o dirigentes ayudan a que los socios mantengamos buenas relaciones.	100,21	610,466	,951	,960
30. Me gusta seguir siendo socio porque hay un buen ambiente con los demás.	100,26	608,269	,944	,960

Cnfiabilidad pr alfa de Crombacj.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Escala: ALL VARIA
  - Título
  - Resumen de
  - Estadísticas
  - Estadísticas
  - Estadísticas

*Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. En algún momento se ha pedido la opinión de los socios sobre cómo mejorar el mercado.	100,26	607,691	,962	,959
2. Creo que las ideas que dan los socios son tomadas en cuenta por los dirigentes.	100,35	640,418	,411	,963
3. Los objetivos o metas del mercado han sido explicados de forma que los socios podamos entender.	100,48	658,697	,088	,967
4. Lo que se está haciendo en el mercado ayuda a resolver nuestras necesidades como socios.	100,29	607,216	,962	,959
5. Los dirigentes conocen bien los problemas más importantes que tenemos los socios.	100,14	623,727	,752	,961
6. En algunas reuniones se han preguntado cosas para conocer cómo está funcionando el mercado.	100,91	671,351	-,065	,966
7. Los dirigentes han revisado cómo están las cosas dentro y fuera del mercado para tomar decisiones.	100,19	621,209	,770	,961
8. Se nos ha contado (de manera general) qué cosas se han descubierto al analizar la situación del mercado.	100,72	665,650	,019	,966
9. Usan medios como carteles, WhatsApp o reuniones para contarnos lo que pasa en el mercado.	100,12	668,230	-,010	,966
10. Nos informan	99,87	672,351	-,081	,967

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON

## E. EVIDENCIA ESTADISTICA

ID	L	G	NE	TS	SM	ZM	PC	IO	D1	D2	D3	D4	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	V1	D1	D2	D3	D4	V2	D1	D2	D3	D4	D1	D2	D3	D4
1	1	1	4	1	4	1	4	2	5	1	5	1	5	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	48	12	12	16	8	42	17	12	13				
2	1	2	5	1	1	1	3	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	47	10	10	17	10	35	14	10	11				
3	2	2	4	2	3	1	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	40	10	10	9	11	35	12	10	13				
4	1	2	2	1	5	1	2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	72	18	18	18	18	63	23	18	22				
5	1	2	2	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	49	14	11	10	14	46	16	14	16				
6	1	1	2	2	7	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	16	20	16	18	70	25	20	25					
7	3	1	3	1	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49	12	10	14	13	42	15	12	15					
8	1	2	6	2	5	2	3	4	5	1	5	4	2	5	2	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	58	16	13	12	17	65	23	19	23					
9	1	2	3	1	4	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	13	15	18	17	56	20	16	20					
10	1	2	4	2	1	1	2	5	5	2	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66	17	17	16	16	70	25	20	25					
11	1	2	5	2	7	2	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	11	14	14	16	56	20	16	20					
12	1	2	6	1	7	2	2	3	1	4	1	3	4	1	2	5	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	43	7	10	18	8	24	9	6	9					
13	2	1	2	2	7	2	3	5	3	5	3	4	3	2	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	56	13	15	12	16	52	19	14	19					
14	1	2	4	1	1	1	1	4	5	2	5	4	5	4	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61	17	15	13	16	70	25	20	25					
15	1	2	2	1	2	1	4	2	3	5	1	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49	12	10	14	13	41	14	12	15					
16	1	1	5	2	2	1	4	4	3	1	5	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	12	12	15	12	43	16	12	15					
17	1	2	2	1	6	2	4	1	1	4	5	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	11	9	15	8	14	5	4	5					
18	1	1	6	2	1	1	1	4	5	2	5	4	1	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	17	12	12	16	69	24	20	25					
19	1	2	3	1	1	1	3	3	4	2	1	4	3	4	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	11	12	13	16	55	19	16	20					
20	1	2	4	2	7	2	2	5	1	5	2	1	5	3	1	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48	9	18	15	6	18	9	4	5					
21	1	1	2	1	6	2	4	2	3	1	5	3	2	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52	12	11	15	14	41	14	12	15					





















Resultado9 correlacion 29 09.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

Registro  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Correlaci  
Registro  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Correlaci  
Registro  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Correlaci  
Registro  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Correlaci  
Registro  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Correlaci  
Registro  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Correlaci  
Registro  
Correlaciones  
Título  
Notas  
Correlaci

```

/VARIABLES=VAR00044 VAR00039
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			V2: Integración social	V1 Etapa de formulación del PEI
Rho de Spearman	V2: Integración social	Coefficiente de correlación	1,000	,925**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	243	243
	V1 Etapa de formulación del PEI	Coefficiente de correlación	,925**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	243	243

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

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=VAR00012 VAR00032
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlaciones

Correlaciones

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON



**E. EVIDENCIA FOTOGRAFICAS**

**REUNION DE COORDINACION Y PRESENTACION DEL ADMINISTRADOR 28 DE ENERO DEL 2024.**



**ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA: PRESENTACION DE GASTOS E IMPLEMENTACION DEL PLAN PRESUPUESTAL 2024.**



**REUNION DE JUNTA DIRECTIVA COORDINACION Y EXPOSICION DEL PLAN ESTRATEGICO.**



**PRESENTACION DE PROFESIONALES PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE SANEAMIENTO FISICO LEGAL.**



**PRESENTACION DE LOS AVANCES Y EJECUCION DE PROYECTOS EN MERITO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN CONJUNTO CON EL EQUIPO TECNICO, LIDERDOS POR EL ADMINISTRADOR G. CADILLO.**



**VOTACION Y APROBACION DE ACUERDOS EN LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS “ACOMESAR”.**