



**SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL**

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Proceso administrativo y la gestión por objetivos en el área de  
levantamiento del secreto de las telecomunicaciones de la empresa Claro  
Perú en tiempos de pandemia**

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

**PRESENTADO POR:**

**José Saúl Chávez Adrián - Administración y Dirección de Negocios**

**ASESOR:**

**MG. PEDRO ALFONSO VELÁSQUEZ TAPULLIMA**

**LIMA PERÚ  
2021**

## **Miembros del jurado**

### **ASESOR (A)**

MG. PEDRO ALFONSO VELÁSQUEZ TAPULLIMA

### **MIEMBROS DEL JURADO**

JORGE CERNA HERNANDEZ

HUGO RUIZ DEVOTTO

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
I. INFORMACIÓN GENERAL .....	12
1.1. Título de la investigación .....	12
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario .....	12
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada .....	12
1.4. Localización o alcance de la solución.....	14
II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN .....	15
2.1. Justificación.....	15
2.1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
2.1.2. Formulación del problema.....	19
2.1.2.1. Problema general .....	19
2.1.2.2. Problemas específicos .....	19
2.1.3. Objetivos de la investigación.....	20
2.1.3.1. Objetivo general .....	20
2.1.3.2. Objetivos específicos .....	20
2.1.4. Hipótesis de la investigación .....	21
2.1.4.1. Hipótesis general .....	21
2.1.4.2. Hipótesis específicas.....	21
2.1.5. Justificación de la investigación .....	22
2.1.6. Limitaciones de la investigación.....	23
2.1.7. Viabilidad de la investigación .....	23
2.2. Marco referencial.....	24
2.2.1. Antecedentes.....	24
2.2.1.1. Antecedentes nacionales .....	24
2.2.1.2. Antecedentes internacionales .....	25
2.2.2. Marco teórico .....	27

2.2.2.1.	Proceso administrativo .....	27
2.2.2.2.	Gestión por objetivos.....	40
2.3.	Características técnicas o atributos del proyecto .....	49
2.4.	Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas .....	50
2.5.	Plan de actividades del proyecto .....	51
2.6.	Metodología del proyecto .....	52
2.6.1.	Metodología de la investigación .....	52
2.6.2.	Enfoque metodológico .....	53
2.6.3.	Diseño de investigación .....	53
2.6.4.	Nivel de investigación .....	53
2.6.5.	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	54
2.6.6.	Validez y confiabilidad .....	55
2.6.7.	Operacionalización de las variables .....	56
2.6.7.1.	Variable independiente.....	56
2.6.7.2.	Variable dependiente .....	57
III.	ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO .....	58
3.1.	Flujo de presupuesto del proyecto.....	58
IV.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	59
4.1.	Alcance esperado.....	59
4.2.	Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora.....	59
4.2.1.	Muestra.....	59
4.2.2.	Muestreo no probabilístico .....	60
4.3.	Descripción de la propuesta de innovación .....	60
4.3.1.	Análisis de resultados descriptivos .....	60
4.3.2.	Análisis de resultados de hipótesis .....	74
4.3.3.	Propuesta de valor.....	81
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
5.1.	Conclusiones.....	84
5.1.1.	Conclusión general .....	84
5.1.2.	Conclusiones específicas.....	84
5.2.	Recomendaciones.....	86

5.2.1. Recomendación general .....	86
5.2.2. Recomendaciones específicas .....	86
VI. REFERENCIAS .....	90
6.1. Fuentes de información .....	90
6.2. Anexos .....	94
6.2.1. Matriz de consistencia .....	94
6.2.2. Matriz de operacionalización de variables.....	95
6.2.3. Instrumentos de recolección de datos.....	97
6.2.4. Validación de expertos.....	99
6.2.5. Base de datos.....	103
6.2.6. Baremación.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características técnicas o atributos del proyecto.....	49
Tabla 2 Análisis comparativo de propuestas .....	50
Tabla 3 Cronograma de actividades.....	51
Tabla 4 Confiabilidad de la variable proceso administrativo .....	55
Tabla 5 Confiabilidad de la variable gestión por objetivos .....	56
Tabla 6 Proceso administrativo .....	56
Tabla 7 Gestión por objetivos.....	57
Tabla 8 Presupuesto del proyecto de investigación .....	58
Tabla 9 Proceso administrativo .....	60
Tabla 10 Planeación .....	62
Tabla 11 Organización .....	63
Tabla 12 Dirección .....	65
Tabla 13 Control .....	66
Tabla 14 Gestión por objetivos.....	68
Tabla 15 Objetivos estratégicos .....	69
Tabla 16 Objetivos tácticos .....	71
Tabla 17 Objetivos operacionales .....	72
Tabla 18 Correlación para proceso administrativo y gestión por objetivos .....	75
Tabla 19 Correlación para planeación y gestión por objetivos.....	76
Tabla 20 Correlación para organización y gestión por objetivos.....	78
Tabla 21 Correlación para dirección y gestión por objetivos.....	79
Tabla 22 Correlación para control y gestión por objetivos .....	81
Tabla 23 Propuesta de valor .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso administrativo .....	61
Figura 2 Planeación .....	62
Figura 3 Organización .....	64
Figura 4 Dirección .....	65
Figura 5 Control .....	67
Figura 6 Gestión por objetivos .....	68
Figura 7 Objetivos estratégicos .....	70
Figura 8 Objetivos tácticos .....	71
Figura 9 Objetivos operacionales .....	73

## RESUMEN

Se efectuó una investigación cuyo propósito fue: *“Determinar la manera cómo el proceso administrativo se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia”*. Se aplicó un diseño no experimental y transversal, en donde participaron 48 personas que laboran en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones y en otras afines, es decir, la muestra que se empleó no fue hallada mediante aplicación de la fórmula de muestreo probabilístico debido a la coyuntura de la pandemia, pero fue representativa. Se utilizó el cuestionario de encuesta como instrumento de recopilación de datos. Los resultados lograron determinar que el proceso administrativo se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú, ya que al efectuar el procesamiento estadístico con el coeficiente *Rho Spearman* se obtuvo un valor de significancia = 0.000 y un coeficiente de correlación = 0.802, lo que permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre proceso administrativo y gestión por objetivos. Al aplicar la gestión por objetivos dentro del proceso administrativo, se podrá definir los objetivos más adecuados para la nueva realidad en el corto, mediano y largo plazo, elaborando nuevas políticas, estrategias y procedimientos que se deben efectuar para cumplir con las actividades propias del Área, definiendo las funciones de los colaboradores y el trabajo remoto.

**Palabras clave:** Proceso administrativo; gestión por objetivos, políticas, estrategias, procedimientos.

## ABSTRACT

The purpose of this research was: "*To determine how the administrative process is related to management by objectives in the Telecommunications Secret Lifting Area of Claro Peru in times of pandemic*". A non-experimental and cross-sectional design was applied, with the participation of 48 people working in the Area of Telecommunications Secret Lifting and other related areas, i.e., the sample used was not found by applying the probability sampling formula due to the timing of the pandemic, but it was representative. The survey questionnaire was used as a data collection instrument. The results were able to determine that the administrative process is related to management by objectives in the Telecommunications Secret Lifting Area of Claro Perú, since the statistical processing with the Rho Spearman coefficient showed a significance value = 0.000 and a correlation coefficient = 0.802, which confirmed the existence of a significant relationship between the administrative process and management by objectives. By applying management by objectives within the administrative process, it will be possible to define the most appropriate objectives for the new reality in the short, medium and long term, elaborating new policies, strategies and procedures to be carried out in order to comply with the Area's activities, defining the functions of the collaborators and remote work.

**Keywords:** Administrative process; management by objectives, policies, strategies, procedures.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda la manera cómo el proceso administrativo se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia, ya que al definirse los objetivos en el corto, mediano y largo tomando en cuenta la coyuntura actual, se podrá elaborar las políticas, estrategias y procedimientos que mejore los procesos y operaciones de dicha área a través del trabajo remoto, estableciendo las funciones de cada colaborador de la empresa.

El interés de este trabajo se basa en las labores que se efectúa en estos tiempos de pandemia en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, ya que se ha debido modificar el trabajo presencial por el remoto, trayendo como consecuencia diversos inconvenientes que han surgido en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Este trabajo permite evidenciar que existe una inexorable relación entre la gestión por objetivos y el proceso administrativo, enfocándose en los objetivos en el corto, mediano y largo plazo que deberán cumplirse de una manera adecuada en la actual coyuntura, para que el trabajo se desarrolle de una manera eficiente y eficaz.

Es importante mencionar que este trabajo aborda cinco capítulos.

El Capítulo 1 donde se presenta el título del proyecto, área estratégica de desarrollo, actividad donde se aplica la investigación y localización o alcance a la solución.

El Capítulo 2 aborda el planteamiento del problema de investigación, formulación del problema, objetivos e hipótesis y justificación de la investigación, así como el marco referencial, características técnicas del proyecto y análisis comparativo de atributos, plan de actividades y metodología de la investigación, el tipo y diseño, instrumentos y técnicas utilizados y operacionalización de las variables.

El Capítulo 3 abarca la estimación del costo del proyecto.

El Capítulo 4 se encuentra los resultados de la investigación, según los instrumentos aplicados a las personas que conforman la muestra.

El Capítulo 5 se presenta las conclusiones y las recomendaciones respectivas de este trabajo y finalmente, las referencias, señalando las fuentes de información y anexos.

## **I. INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1. Título de la investigación**

Proceso administrativo y la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia.

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

El área estratégica de desarrollo prioritario de esta investigación es la línea de investigación aplicada referida a *mejorar procesos y operaciones*, ya que esta investigación busca comprobar si existe relación entre el proceso administrativo y la gestión por objetivos del Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, con ello se puede aplicar los procedimientos, estrategias y políticas elaborados teniendo en cuenta la nueva realidad y así cumplir los objetivos en el corto, mediano y largo plazo del área, contando para ello con la tecnología de la información como el trabajo remoto, la Mesa de Partes Digital, el Sistema LST, entre otros.

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

La actividad económica en la que se desarrolla la presente investigación esta dentro del programa de estudios *Administración y Dirección de Negocios*, en el eje temático de *análisis y mejora de procesos*. Con ello se podrá analizar procesos, identificar problemas y captura de métricas, con la finalidad de ajustar y mejorar los resultados.

En cuanto a análisis de procesos se tiene que: el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones se encarga de evaluar la legalidad de los requerimientos de LST que son cursados a nivel nacional por las instituciones

del Estado encargadas de administrar justicia y, en caso cumplan con la normatividad vigente, serán atendidos oportunamente; la función del área de investigación es el levantamiento del secreto de las telecomunicaciones solicitado por el Poder Judicial, Ministerio Público, Policía Nacional del Perú, Procuraduría Pública, Congreso de la República, Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), entre otros; se utiliza el sistema LST a través del trabajo remoto con la finalidad de cumplir los requerimientos solicitados por las instituciones estatales.

En cuanto a la identificación de problemas se tiene que: hay reuniones de trabajo una vez por semana; no están asignados adecuadamente los roles y funciones que van desempeñar cada miembro del equipo; existe dificultades en la organización ya que el 50% del equipo de trabajo lo realiza en forma presencial y el resto en forma virtual; los colaboradores que están haciendo el trabajo remoto no pueden organizar adecuadamente su trabajo ya que toda la documentación que se encuentra digitalizada está mal escaneada y no se puede recurrir a la fuente física; en las reuniones virtuales no todos los miembros del área se encuentran presentes, ya sea por falta de conexión a internet o por algún imprevisto en casa; no se realizan reuniones periódicas con las instituciones públicas que requieren información; no existe una buena comunicación con Mesa de Partes; falta una retroalimentación periódica con relación a las funciones del Área, según los objetivos propuestos; no existe un reconocimiento interno para el personal por puntualidad y por el número de expedientes ejecutados, no se realizan capacitaciones semestrales ni anuales; no se evalúan los procesos internos, no se evalúa conjuntamente la sinergia que existe entre el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones y Mesa de Partes.

En cuanto a la captura de métricas se tiene que: se hace recepción y escaneo del oficio o requerimiento (01 día); se registra la información al sistema LST y se remite listado de requerimientos (02 días); se visualiza en el sistema si el oficio cumple con los requisitos y se procesa (02 días), el sistema brinda la

información requerida, la que se descarga en una carpeta virtual y se procede a remitir la información al solicitante (03 días).

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

La investigación se desarrolla en el local principal de la empresa Claro Perú, que se encuentra ubicado en la Av. Nicolás Arriola N°480 de la Urbanización de Santa Catalina, en el distrito de La Victoria.

## **II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN**

### **2.1. Justificación**

#### **2.1.1. Descripción de la realidad problemática**

La pandemia del coronavirus ha traído como consecuencia que muchas empresas implementen nuevas herramientas de gestión para desempeñar sus procesos administrativos de la manera más habitual posible con la finalidad de alcanzar sus objetivos empresariales, y también como una medida de contingencia para evitar la circulación de personas por la ciudad y disminuir el número de contagios.

Una de las principales herramientas que se han incorporado es el trabajo remoto y el teletrabajo, que es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), sin demandar la presencia física del trabajador en un sitio específico del área laboral, pudiendo trabajar en casa u otro lugar usando una computadora portátil, una computadora de escritorio o una tableta, las que sirven para conectarse de forma remota a los sistemas y redes de la empresa que pueden estar ubicados en la oficina principal. Pero este tipo de trabajo muchas veces no está establecido en la organización, ya que se ha adopta de manera vertiginosa por la situación de coyuntura que se ha presentado, trayendo como consecuencia que las actividades de la empresa, de cierta manera, sean menos efectivas.

A nivel internacional, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), antes de la coyuntura por la pandemia, una pequeña parte de la fuerza laboral trabajaba esporádicamente desde casa. En Europa,

en países como Dinamarca, Países Bajos y Suecia existía teletrabajo ocasional en un 30% o más; y solamente 10% o menos en la República Checa, Grecia, Italia y Polonia. Asimismo, en Estados Unidos hasta un 20% de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde su casa, en Japón un 16% y en Argentina solo un 1,6%.

Debido a las leyes de confinamiento decretadas por los gobiernos, 4 de cada 10 empleados en Europa comenzaron a trabajar de manera remota. En países como Finlandia, cerca del 60% de los trabajadores han empezado a laborar desde casa. En Luxemburgo, los Países Bajos, Bélgica y Dinamarca, más del 50%; en Irlanda, Austria, Italia y Suecia, alrededor del 40% de los empleados trabajan remotamente. En Europa, en promedio, el 24% de los empleados que nunca habían trabajado desde casa han comenzado a laborar de manera remota, comparando con el 56% de los empleados que lo habían hecho ocasionalmente.

*A nivel nacional*, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) señaló que, hasta fines de junio de este año, alrededor de 200,000 personas ya realizaban trabajo remoto en el Perú. Asimismo, un estudio desarrollado por ISIL en abril, y que tuvo como muestra a 250 de las principales empresas de Perú, reveló que el 89% de ellas ya trabajaba de manera remota. De estas, el 39% tenía a la totalidad de sus equipos trabajando en esta modalidad.

Si bien el Gobierno peruano emitió una legislación que creó la modalidad de trabajo remoto y su aplicación durante el Estado de emergencia, según datos del Banco Mundial, Perú es el segundo país con mayor dificultad para aplicar este tipo de trabajo. La gran mayoría de empresas no estaba preparada para implementar la modalidad del trabajo remoto. Esto también se manifiesta en los hallazgos del estudio de ISIL, los cuales indicaron que el 73% de empresas encuestadas no contaban con una política o estrategia para su

adopción.

Esta investigación también revela que el principal desafío para los líderes es la gestión de sus colaboradores. Ha significado todo un reto mantener la comunicación entre áreas valiéndose tan solo de mecanismos tecnológicos como WhatsApp y Zoom, los más usados según la encuesta. Además, se ponen de manifiesto diversos problemas. Por ejemplo, según la data de ISIL, el 33% de colaboradores afirmó no estar capacitado para trabajar de manera remota, el 11% destacó la existencia de riesgos de perder información y el 8% aseguró no contar con los recursos necesarios para trabajar.

Por otro lado, para un sector de los trabajadores, el trabajo remoto es un tipo de trabajo que ha acrecentado el estrés laboral crónico causado por la sobrecarga de responsabilidades, tanto laborales como personales. Esto tiene un efecto directo en la productividad y así lo indica el estudio de ISIL, donde el 28% de encuestados considera que su productividad ha disminuido. Otra de las desventajas del trabajo remoto se relaciona con la seguridad de la información, amenazas como el phishing y la distribución de malware, cuyas visitas a aplicaciones y sitios web de riesgo aumentaron en un 161%, según datos del Banco Mundial.

*La empresa Claro Perú* al adecuarse a la nueva normalidad por la pandemia ha traído como consecuencia que sus procesos internos han sido modificados, por ejemplo, adaptando el trabajo remoto, para cumplir con sus objetivos empresariales. Esto ha incidido de manera directa en sus actividades y operaciones en el corto, mediano y largo plazo, así como en la gestión de sus directivos, para lo cual han incorporado protocolos, que muchas veces no son los más adecuados, en cada área de trabajo de la empresa, que puedan de alguna manera conducir al habitual desarrollo de sus gestiones.

Existen factores o variables que ejercen influencia sobre el éxito o fracaso de los nuevos procesos internos incorporados en la gestión de la empresa Claro Perú. Por tal motivo, la empresa tiene como problema principal si dichos procesos han afectado la eficiencia y eficacia de la operatividad y productividad de sus áreas de trabajo, particularmente del Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, es decir, si estos procesos han menoscabado la ejecución de los requerimientos solicitados por sus clientes e instituciones gubernamentales.

Se ha observado que antes de la pandemia, en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, los procesos internos estaban bien establecidos. Una vez incorporados los nuevos procesos, como el trabajo remoto, estos vienen fallando de manera constante, lo que perjudica el desempeño de dicha área. Los principales problemas acaecidos por los nuevos procesos son:

En la planeación: Solo un día a la semana se realiza reunión de trabajo, antes se efectuaban reuniones diarias; no están asignado de manera adecuada los roles y funciones que van a desempeñar cada miembro del equipo; no se designa a un miembro del equipo quien debería coordinar cuándo y cómo se realizará las actividades; no se efectúan reuniones mensuales con Mesa de Partes.

En la organización: Existe dificultades en la organización ya que el 50% del equipo de trabajo lo realiza en forma presencial y el resto en forma virtual; las personas que están haciendo el trabajo remoto no pueden organizar adecuadamente su trabajo ya que toda la documentación que se encuentra digitalizada está mal escaneada y no se puede recurrir a la fuente física; al efectuar consensos respecto al procedimiento interno del Área mediante reuniones virtuales, no todos los integrantes se encuentran presentes, ya sea por falta de conexión a internet o por algún imprevisto en casa; no se realizan

reuniones periódicas con distintas entidades públicas; no existe una buena comunicación con Mesa de Partes.

En la dirección: Falta una retroalimentación mensual con relación a las funciones del Área, según los objetivos propuestos; no existe un reconocimiento interno para el personal por puntualidad y por un número de expedientes ejecutados; no se realizan capacitaciones semestrales ni anuales.

En el control: No se evalúan los procesos; no se evalúa conjuntamente la sinergia que existe entre el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones y Mesa de Partes.

## **2.1.2. Formulación del problema**

### **2.1.2.1. Problema general**

¿De qué manera el proceso administrativo se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?

### **2.1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿En qué medida la planeación se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?
- b. ¿De qué manera la organización se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro

Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?

- c. ¿En qué medida la dirección se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?
- d. ¿De qué manera el control se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?

### **2.1.3. Objetivos de la investigación**

#### **2.1.3.1. Objetivo general**

Determinar la manera cómo el proceso administrativo se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.

#### **2.1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer en qué medida la planeación se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.
- b. Determinar la manera cómo la organización se relaciona con la gestión de objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.

- c. Establecer en qué medida la dirección se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.
- d. Determinar la manera cómo el control se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.

#### **2.1.4. Hipótesis de la investigación**

##### **2.1.4.1. Hipótesis general**

El proceso administrativo se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.

##### **2.1.4.2. Hipótesis específicas**

- a. La planeación se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.
- b. Existe una relación significativa entre la organización y la gestión de objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.
- c. La dirección se relaciona significativamente con la gestión

por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.

- d. Existe una relación significativa entre el control y la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021.

### **2.1.5. Justificación de la investigación**

El propósito de la presente investigación es establecer cómo el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú se ve afectado en sus actividades y funciones debido a la implementación de los nuevos procesos, ya que no están adecuadamente diseñados, lo que trae como consecuencia que algunos objetivos del área no se están cumpliendo a cabalidad.

Todo esto debido a las implicancias que ha originado la pandemia, ya que el gobierno peruano ha tomado medidas para combatir dicho flagelo como son el aislamiento social y la cuarentena. Para ello la empresa Claro Perú ha adoptado diversos procesos para desarrollar sus actividades, sin generar contratiempos en la ejecución de sus funciones, pero que no son suficientes para cumplirlas.

Así este trabajo permitirá determinar que los procesos administrativos que ha implementado la empresa Claro Perú, y en particular en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, como es el trabajo remoto, no son los adecuados para ajustarse a la nueva normalidad, y por ello no se está cumpliendo con los objetivos de la organización.

### **2.1.6. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentaron en esta investigación fueron las siguientes:

- Se ha venido utilizando el nombre de la empresa Claro Perú sin la autorización o permiso de la institución para efectuar la investigación.
- Existieron restricciones para el acceso a la información de la empresa Claro Perú, ya que es una información confidencial que no puede ser difundida públicamente.
- Elevado costo de los libros especializados en el tema de gestión y administración, y el limitado presupuesto que se tiene para adquirir dicha bibliografía,

### **2.1.7. Viabilidad de la investigación**

La presente investigación se viabilizó debido a que se adecuaron las siguientes medidas:

- Se ha obtenido la autorización de la empresa Claro Perú para utilizar su nombre en esta investigación, mediante los trámites correspondientes.
- Se ha utilizado la información de casos que no tienen restricciones o casos generales que no implican limitaciones legales.
- Se ha considerado nutrir esta investigación mediante el fotocopiado de libros, revistas, así como el uso del Internet como una fuente importante de información.

Por lo antes dicho, la presente Tesina reúne las características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto, se le considera como una investigación viable.

## **2.2. Marco referencial**

### **2.2.1. Antecedentes**

Reduce y resume los antecedentes.

#### **2.2.1.1. Antecedentes nacionales**

Coah y Limachi (2016) presentan su plantearon como objetivo general establecer la manera cómo afecta los procesos administrativos en la satisfacción de los usuarios de la Sub-Gerencia de acondicionamiento territorial y licencias de la Municipalidad Provincial de Tacna, en el año 2016. Consideraron que la principal situación problemática fue la existencia de permanentes quejas de los usuarios por la lentitud en los trámites ocasionados por los servidores públicos, lo cual ocasionó mala imagen institucional, y esto debido a la inexistencia de instrumentos de gestión que permita a los servidores públicos reconocer cuáles son las labores que deben mejorar para no ocasionar demoras en los plazos de los trámites. La metodología utilizada fue cuantitativa y el diseño fue no experimental, el nivel fue transversal y correlacional; teniendo como población de 522 personas y de muestra 143 personas; las principales técnicas que se utilizaron fueron la observación, encuesta y documental, y como instrumento se utilizó el cuestionario de encuesta. Como resultado de la investigación se concluyó, mediante la prueba estadística Chi cuadrado de Pearson, que existe una relación significativa entre la satisfacción de los

usuarios y los procesos administrativos, teniendo como valor de 92,426<sup>a</sup> y un nivel de significancia de 0.000.

Ramírez (2017) cuyo título de su investigación es “La administración por objetivos y su relación con la productividad en la empresa Clariant SA, Callao, año 2017”. El objetivo principal de la investigación es determinar la relación de la administración por objetivos con la productividad en la empresa Clariant SA, Callao, año 2017. Para el autor la situación problemática es que la empresa Clariant tiene un deficiente desempeño ya que los trabajadores no dan toda su capacidad laboral en su puesto de trabajo, ya que la empresa no motiva a sus trabajadores debido a que no hay una comunicación fluida entre el empleado y el empleador, así como una deficiente evaluación puesto que no se realizan las supervisiones mensualmente y esto perjudica en el rendimiento de los trabajadores. La metodología que se empleó fue el nivel descriptivo – correlacional, el tipo de estudio es aplicada y el diseño es no experimental de corte transversal; la población fue de 50 personas que son las mismas de la muestra; la principal técnica que se utilizó fue la encuesta, y como instrumento se empleó el cuestionario de encuesta. Los resultados de la investigación concluyeron que existe una relación positiva muy fuerte entre la administración por objetivos y la productividad, debido a la aplicación de la prueba estadística Rho de Spearman, con un coeficiente de correlación de 0,974y un nivel de significancia de 0.000.

#### **2.2.1.2. Antecedentes internacionales**

Mendoza (2019) en su tesis titulada “Análisis del Proceso Administrativo y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Vinsotel S. A. Soluciones Acuícolas, Cantón Santa

Elena, 2017”. Tiene como objetivo principal analizar de qué manera el proceso administrativo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa VINSOTEL S.A., a través de técnicas de investigación apropiadas para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la organización. El autor considera que la situación problemática es que la empresa presenta deficiencias en el área administrativa, lo que influye en la estructura organizacional y funcional y en la asignación de tareas a los colaboradores, además de una falta de motivación y nivel de involucramiento en las actividades del personal que conforma la empresa. En la metodología se considera un nivel de investigación descriptiva – correlacional y exploratoria, un enfoque cuantitativo y cualitativo, se utilizaron los métodos deductivo, inductivo y analítico, la población fue 724 personas y la muestra 201 personas, las técnicas que se utilizaron fue la observación, entrevista y encuesta, y como instrumentos se emplearon la ficha de observación, guía de entrevista y cuestionario de encuesta. Los resultados de la investigación concluyeron, mediante la aplicación de la Prueba Chi cuadrado de Pearson, de que el proceso administrativo si incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa VINSOTEL S.A, debido a que se obtuvo el valor de 15,000<sup>a</sup> en dicha prueba; con un valor de significancia de 0,005 y con 4 grados de libertad, lo que comprueba una correlación significativa entre el proceso administrativo y el desempeño laboral.

Medina (2018) tituló su tesis como “Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados como componente de gestión”. El objetivo principal es desarrollar un sistema de gestión para la empresa Medina & Asociados mediante la administración por objetivos. El autor considera

que la situación problemática es que la empresa Medina & Asociados no cuenta con un modelo de gestión administrativa adecuado, ya que sigue operando de forma empírica y sin una guía en el desarrollo de sus actividades, y esto debido a la inexistencia de una planificación interna, la ausencia de objetivos y la falta del establecimiento de cargos y funciones específicos para cada uno de los integrantes, afectando de manera significativa a la empresa en el desarrollo de sus actividades y en la consecución de las metas deseadas, como consecuencia de esto, la empresa se ve forzada a seguir operando bajo los mismos errores, sin oportunidad alguna de mejorar. La metodología que se empleó fue de enfoque cualitativo – cuantitativo, siendo una investigación bibliográfica y de campo, y de tipo descriptiva transversal; las técnicas principales fueron la entrevista y datos bibliográficos, y el instrumento fue la entrevista estructurada. Las conclusiones de la investigación es que la empresa Medina & Asociados sufre de un estancamiento operativo, tiene un modelo de administración básico, y hasta cierto punto, inexistente, esto, debido al desconocimiento de técnicas administrativas óptimas de sus representantes, como consecuencia, ausencia de desarrollo para la empresa; es por ello que la aplicación de la administración por objetivos producirá un evidente cambio efectivo en su organización administrativa y en el desarrollo de sus actividades, lo que conllevará al crecimiento empresarial, el cual la empresa no había sido capaz de alcanzar anteriormente.

## **2.2.2. Marco teórico**

### **2.2.2.1. Proceso administrativo**

Para obtener criterios y teorías importantes se ha creído conveniente considerar los planteamientos o teorías vertidas por autores expertos sobre el proceso administrativo que le darán más consistencia y nos servirán de guía en la consecución de la presente investigación.

El proceso administrativo ha sido el punto de partida en la gestión empresarial desde hace muchos años, cuyos lineamientos fue desarrollado por Henry Fayol en 1916. Dicho autor considera que el proceso administrativo es algo más que una sucesión periódica de acciones sino más bien es una interrelación dinámica en donde se enlazan la planeación, la organización, la dirección y el control, formando un todo y siendo a la vez parte de la gestión empresarial.

El proceso administrativo es la técnica básica para ejecutar una gestión. Es la base para aplicar otras tendencias o escuelas administrativas. (Münch, 2007). Se le considera una metodología ya que es un conjunto de métodos que se siguen para alcanzar los objetivos empresariales, y que serán elaborados por la alta dirección.

Entonces se puede decir que el proceso administrativo es un conjunto de métodos administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso con el que cuenta una empresa de manera correcta, eficaz y eficiente, ya que dicho proceso administrativo tiene como objetivo potenciar la eficiencia, coherencia y efectividad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

Asimismo, Münch (2007) afirmó con relación proceso administrativo lo siguiente:

El proceso administrativo es una metodología que

permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. (p. 36)

Continuando con este mismo concepto se deberá considerar los siguientes argumentos para cada interrogante:

- ¿Qué hacer?, se refiere a la naturaleza de las actividades, si será una empresa comercial, productora, industrial o de servicios.
- ¿Para qué hacer?, se refiere a los objetivos que se deben cumplir, es decir, cual es el punto final esperado de la empresa en un tiempo determinado, que puede ser en el corto, mediano y largo plazo.
- ¿Cómo hacer?, se refiere a los procedimientos, estrategias y políticas que se deben seguir para cumplir con los objetivos de la empresa.
- ¿Con quién hacer?, se refiere a los recursos humanos y maquinarias que son necesarios para hacer las actividades de la empresa.
- ¿Cuándo hacer?, se refiere al período que se deben desarrollar las actividades y operaciones de la empresa.

- ¿Dónde hacer?, se refiere al lugar donde se harán las actividades, es decir el local, las oficinas, las áreas de producción.

El proceso administrativo está conformado por cuatro etapas que se interrelacionan mutuamente hasta constituir una sola actividad que fluye de manera dinámica. Estas etapas son la planeación, la organización, la dirección y el control. Son etapas muy bien definidas pero que se entrelazan para formar un solo lineamiento empresarial que conlleve a la obtención de los resultados esperados por la alta dirección.

Desde mucho tiempo se ha considerado a la administración como una combinación de cuatro funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. Si bien este concepto ha sido muy analizado y verificado, sigue siendo aceptado por diversos autores hasta la actualidad. Por ello la administración se define como el procedimiento a través del cual se planea, organiza, dirige y controla las actividades de los integrantes de la organización y el desempeño de todos los demás recursos de la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos y metas empresariales. (Stoner, 1996)

La primera de las funciones del proceso administrativo es la planeación. Con la planeación la entidad elabora los planes en el corto, mediano y largo plazo, pero también las dependencias producen sus propios planes, los que servirán para la ejecución del plan general y por ende para el cumplimiento del objetivo común.

Podemos considerar lo que dice Amaru (2019) referente a la planeación:

El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación. Este proceso consiste en:

- Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
- Imaginar una situación futura y trabajar para construirla (p. 170).

Hacer planeación significa mirar hacia el futuro y marcar los futuros cursos de acción a seguir. Es un paso preparatorio. Es una actividad sistemática que determina cuándo, cómo y quién va a realizar un trabajo específico. Es un programa detallado con respecto a los cursos de acción futuros.

Por lo tanto, la planeación toma en consideración los recursos humanos y físicos disponibles de la organización para lograr una coordinación, participación y ajuste efectivos. Es la función de gestión básica que incluye la formulación de uno o más planes detallados para lograr el equilibrio óptimo de necesidades o demandas con los recursos disponibles. Un plan puede definirse como un curso de acción detallado diseñado hoy para hacer algo mañana.

La planeación permite a la dirección dominar el futuro en lugar de dejarse llevar por el futuro. En un entorno que cambia rápidamente, la necesidad de planificación es tanto más importante porque aumentan el riesgo y la incertidumbre. En un entorno así, se pueden preparar planes que se adecuen a

los tiempos de coyuntura, como ahora por la pandemia.

Planificar es decidir de antemano qué quiere hacer la empresa en el futuro y qué recursos utilizará. Sin una planificación adecuada, la organización, la gestión o el control eficaces son imposibles, por lo que la planificación tiene prioridad sobre otras funciones de gestión. Esta función intenta definir qué hacer o establecer metas, cómo hacerlo o definir la estrategia y políticas que se deben cumplir, cuándo hacerlo o el tiempo justo para ejecutar las actividades, quién debe hacerlo o los integrantes de la organización y cuáles deberían ser los recursos requeridos para la funcionalidad de la empresa (Gutiérrez, 2016).

Por lo tanto, la planeación es un intento intelectual de la alta dirección de anticipar el futuro para un mejor desempeño organizacional. La planeación es una función de gestión primaria que toda organización debe asumir independientemente de su tamaño, naturaleza y origen.

La segunda función del proceso administrativo es la organización. Münch (2007) indica que “la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (p. 45).

Organizar se refiere a coordinar y optimizar el trabajo de los colaboradores. Es decir, se asegura que todas las actividades y recursos estén coordinados y sean bien utilizados, haciendo que el trabajo sea sencillo y fácil para los colaboradores que trabajan para la empresa, y para que sus clientes sean

atendidos eficientemente. La estructura de la organización deberá ser simple y permitir su flexibilidad. Un diseño organizacional adecuado no solo brinda eficiencia e iniciativa de los colaboradores, sino que también ayuda a acelerar el logro de los objetivos establecidos en la planeación. (Münch, 2007).

Organizar es la función de la dirección que sigue a la planeación. Es una función en la que se produce la sincronización y combinación de recursos humanos, físicos y financieros. Los tres recursos son importantes para obtener resultados. Por lo tanto, la función organizacional ayuda a lograr resultados que de hecho son importantes para el funcionamiento de una empresa.

Por ello, organizar es establecer la estructura organizativa interna de la empresa. La base está en la división, coordinación y control de tareas y el flujo de información dentro de la organización. La alta dirección distribuye la responsabilidad y la autoridad a las jefaturas de áreas para que puedan dirigir a sus colaboradores y estos cumplan con sus funciones.

Según Amaru (2009) el proceso de organización es de la siguiente manera:

El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas (o decisiones) en dicho proceso son:

- I. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- II. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más

apropiados para alcanzar los objetivos.

III. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.

IV. Definir los niveles de autoridad.

V. Diseñar la estructura organizacional (p. 225).

La organización es en gran parte una función basada en el proyecto corporativo. Esto implica identificar las partes dinámicas dentro de una organización que agregan valor y garantizar que estas partes funcionen juntas como un todo eficaz y eficiente. El enfoque que se adapte es esencial en la organización, por ejemplo, el rol de la alta dirección en el diseño organizacional es abstenerse de pensar en departamentos, individuos, procesos y problemas como algo separado del sistema y, en cambio, pensar en ellos como componentes indivisibles del proceso organizacional más amplio, como un todo.

Gutiérrez (2016) considera la función de organización tiene una serie de contenidos:

La función de organización es la parte del sistema de dirección que trata de dotar a la empresa de una estructura que posibilite el desarrollo de las metas y objetivos empresariales. Dotar a una empresa de una organización o estructura consiste en agrupar actividades de la empresa en unidades operativas (departamentos, divisiones, secciones, etc.) y ordenar las relaciones entre dichas unidades, tanto para formalizar los niveles de autoridad entre los distintos niveles jerárquicos y delegar responsabilidades,

como para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la empresa para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue. Su manifestación más sencilla es el organigrama (p. 187).

Las organizaciones modernas existen en un marco de globalización y constantes avances tecnológicos; como resultado, su diseño organizacional es menos estático que en el pasado. La alta dirección debe adaptar activamente las organizaciones para enfrentar diversos desafíos, oportunidades y mejoras tecnológicas para mantener un rendimiento competitivo. Debido a que la organización siempre está cambiando, los problemas de proceso y diseño son innumerables. Es por ello que la alta dirección considera sus objetivos empresariales como objetivos dinámicos y participan activamente en la expansión de la organización día a día.

Cada organización tiene una estructura organizativa. La alta dirección al desarrollar una estructura organizacional y distribuir la autoridad, las decisiones de los jefes y gerentes reflejan la misión, los objetivos, las metas y las tácticas que surgieron de la función de planeación. Específicamente, deciden la división del trabajo, delegación de autoridad, áreas de trabajo, coordinación y mecanismo de control.

La tercera función del proceso administrativo es conocido como dirección. La dirección es la función administrativa que consiste dirigir, orientar y supervisar a los colaboradores del área, de la oficina o empresa, orientando sus actividades hacia el objetivo de la empresa.

Las fases del proceso administrativo son igualmente importantes para lograr eficazmente los objetivos de la organización, pero la dirección es la fase en la que tienen lugar todas las demás fases de la administración. Sin embargo, muchas veces el término dirección se confunde con el término administración. Pero el éxito de una empresa se debe a una buena dirección que involucra muchos elementos como una toma de decisiones adecuada, una comunicación permanente entre los integrantes del equipo, la motivación que haga la gerencia a sus colaboradores y el liderazgo de la alta dirección (Münch, 2007).

La dirección es un término relacionado con el diseño y la gestión de toda la estructura de la organización. Implica monitorear las actividades diarias de la organización para garantizar una continuidad ininterrumpida en el entorno cambiante actual, principalmente en los actuales tiempos de coyuntura. Es un proceso administrativo que se centra en la creación de una estructura administrativa formalizada, el desarrollo de una jerarquía de autoridad adecuada, la decisión de sus funciones y responsabilidades clave y la división adecuada del trabajo dentro de la organización.

Dirigir es una tarea de gestión muy difícil en comparación con todas las demás funciones porque se ocupa del aspecto humano de la gestión. Cuando se hayan completado todos los demás preparativos, la dirección debe comenzar a trabajar en la empresa. Dirigir es el centro del proceso de gestión. La planeación y la organización son simplemente preparativos para hacer el trabajo y el trabajo realmente comienza cuando se termina la dirección. Es la función directiva la que inicia la acción organizada. Asegura que los subordinados hagan su trabajo como se espera.

Uno de los componentes de una empresa que la dirección tiene injerencia directa son los recursos humanos, y para ello integra a sus colaboradores en la estructura organizativa de la empresa y asegura que efectúen sus labores de forma adecuada para lograr los objetivos de la organización. Es decir, el liderazgo que asumen influye en el comportamiento de los colaboradores, incluso fuera de la autoridad. (Gutiérrez, 2016).

La dirección es una actividad clave para cada organización que permite la gestión de la información a través de las personas. La alta dirección y los gerentes vigilan el flujo de información dentro de la organización para que todos los recursos se utilicen de manera eficiente para una mejor productividad.

Por lo tanto, la dirección es una función de gestión que se ocupa principalmente de influir en la orientación, supervisión e inspiración de los subordinados de una manera planificada. Lo realizan todos los gerentes de diferentes niveles de una organización. Incluye asignación de trabajos, emisión de instrucciones y órdenes, supervisión de los subordinados y rectificación de los errores a tiempo.

La última función del proceso administrativo es el control. Si no existiera el control no se podría dirigir de manera eficaz ni eficiente, mucho menos efectiva y productiva. Mediante esta función se verifica y ajusta periódicamente las actividades que efectúa la organización, con la finalidad de encaminar y orientar en forma adecuada a la empresa hacia el objetivo empresarial único.

El control es una etapa del proceso administrativo que determina los criterios de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de subsanar errores, prevenir desviaciones y mejorar continuamente las operaciones. El control es un medio de retroalimentación constante el cual reinicia el proceso de gestión. Si el objetivo final de la gestión es la calidad y la eficiencia, entonces el control es la forma de garantizar que esto se logre. En la calidad total la prevención es la mejor forma de control, ya que se puede anticipar a cualquier error que pueda surgir en la ejecución de las actividades. Por ello, al planificar las actividades y capacitar a los colaboradores para que trabajen de manera eficiente y eficaz garantiza que los errores se minimicen y la administración evite las correcciones (Münch, 2007).

Una vez que se establecen las estrategias y se elaboran los planes, la tarea principal de la alta dirección es tomar medidas para garantizar que estos planes se lleven a cabo o, si las condiciones lo justifican, que se modifiquen. Ésta es la función de control que es fundamental en la gestión de la empresa. Y dado que la administración implica dirigir las actividades de otros, una parte importante de la función de control es asegurarse de que otras personas hagan lo que se debe hacer.

Por lo tanto, el control puede definirse como una función de gestión para garantizar que las actividades en una organización se realicen de acuerdo con los planes. El control también asegura el uso eficiente y efectivo de los recursos organizacionales para lograr los objetivos. Por tanto, es una función orientada a objetivos.

Asimismo, Amaru (2009) se refiere a la función de control

como sigue:

En el proceso de administración, el control no tiene el significado popular de fiscalización. Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino. El proceso de control ofrece información y posibilita tomar decisiones sobre:

- Cuáles objetivos debe alcanzar una organización o sistema.
- El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.
- Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.
- Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.
- La necesidad de cambiar el objetivo. (p. 376)

Si todo el personal hiciera siempre lo mejor para la organización, el control, e incluso la administración, no sería necesario. Pero, obviamente, las personas a veces no pueden o no están dispuestas a actuar en el mejor interés de la organización, y se debe implementar un conjunto de controles para protegerse contra comportamientos indeseables y

fomentar acciones deseables. Una clase importante de problemas contra los que se protegen los sistemas de control es que las personas no siempre comprenden lo que se espera de ellas, ni cómo pueden realizar mejor su trabajo, ya que pueden carecer de la capacidad, la formación o la información necesarias. Es por ello que con el control se pueden hacer las correcciones necesarias en el debido tiempo y así no afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El control perfecto, es decir, la seguridad completa de que el logro real se llevará a cabo de acuerdo con el plan nunca es posible debido a la probable ocurrencia de eventos imprevistos. Sin embargo, un buen control debe significar que una persona informada puede estar razonablemente segura de que no se producirán grandes sorpresas desagradables. Una alta probabilidad de un desempeño deficiente en el futuro, a pesar de un plan operativo razonable, a veces recibe la etiqueta de estar fuera de control.

La función de control compara el rendimiento real con estándares predeterminados, descubre desviaciones e intenta tomar medidas correctivas. Eventualmente, este proceso también ayuda en la formulación de planes futuros. Por lo tanto, la función de control ayuda a que el ciclo de gestión vuelva a la planeación.

#### **2.2.2.2. Gestión por objetivos**

La gestión por objetivos es también llamada por muchos autores como administración por objetivos, para lo cual colocan las siglas APO para referirlo.

La gestión por objetivos es el proceso mediante el cual la

jefatura y sus colaboradores definen juntos los objetivos y metas que se seguirán en el corto, mediano y largo plazo, estableciendo los medios y el tiempo necesarios para alcanzarlas. Es una herramienta que los administradores pueden utilizar para ayudar a establecer un espacio de acuerdo con los colaboradores. Se utiliza para mejorar el desempeño organizacional y convertir metas colectivas de toda la empresa en metas muy específicas o en metas de un grupo de trabajo o de cada colaborador. Los resultados se verifican con regularidad para posibles correcciones y si se cumplen a cabalidad con los objetivos propuestos entonces los colaboradores serán motivados con las respectivas recompensas que han sido establecidas previamente. La gestión por objetivos es el único proceso que permite a los colaboradores asumir su responsabilidad en las labores encomendadas, y ajustarlas de acuerdo a su criterio y a la forma de ejecutarlas. Por lo tanto, cuando los colaboradores están involucrados en el establecimiento de objetivos, están más motivados e interesados cumplirlas (De Harlez, 2016).

La gestión por objetivos es una forma de observar y luego controlar los procesos y procedimientos que están presentes en una organización. Es una metodología eficaz para utilizar en tiempos de crisis, como ahora por la pandemia, y así asegurarse de que los procesos y procedimientos sean eficientes y efectivos, ya que esto dará como resultado una organización mejor y más rentable.

Por ello, la gestión por objetivos es una técnica de gestión estratégica en la que el objetivo principal es mejorar el desempeño de la organización mediante la definición de objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Algunos autores también la llaman gestión por resultados.

La esencia de la gestión por objetivos es el hecho de involucrar al jefe con su equipo de colaboradores. Este proceso de participación ha reemplazado al proceso jerárquico en donde la jefatura establecía metas, que eran comunicadas a los colaboradores, quienes las adoptaban en el desempeño de sus labores, para luego ser evaluadas. (Amaru, 2009)

La gestión por objetivos es un proceso de gestión operativo no especializado, centrado en resultados, para la utilización eficaz de los recursos materiales, físicos y humanos de la organización mediante la integración del colaborador con la organización. En el mejor de los casos, la gestión por objetivos es un sistema que integra las metas de la empresa, las ganancias y crecimiento económico con las necesidades de los colaboradores y gerentes para contribuir al bienestar de la empresa y su desarrollo.

Para Amaru (2009) existen tres principios básicos que caracteriza a la administración por objetivos:

- **Objetivos específicos.** En primer término, se identifican las llamadas áreas principales de resultados (o desempeño) de un equipo o unidad de la organización. Por ejemplo, para un equipo de ventas, el volumen de ventas y la cantidad de contactos hechos con clientes potenciales son áreas principales de resultados. En seguida se establecen objetivos (como aumentar las ventas 7% o conseguir una venta en por lo menos cada 10 contactos). Los objetivos siempre deben definirse en forma específica y mensurable.

- Tiempo definido. Se define un plazo específico para la realización de los objetivos, con plazos intermedios para revisar el desempeño del equipo.
- Retroalimentación sobre el desempeño. A lo largo del periodo establecido para la realización de los objetivos se evalúa el desempeño del equipo. Al final del plazo se define un nuevo plan de acción para el periodo siguiente. En caso de que el desempeño del equipo haya sido el esperado, el plan de acción puede completarse con algún tipo de refuerzo, como un programa de capacitación (p. 107).

Según dichas características, la gestión por objetivos es un enfoque estratégico para mejorar el desempeño de una organización. Es un proceso donde las metas de la organización son definidas y transmitidas por la gerencia a los miembros de la organización con la intención de lograr cada objetivo. Un paso importante en el enfoque de la gestión por objetivos es el seguimiento y evaluación del desempeño y progreso de cada empleado frente a los objetivos establecidos. Por ello, si los propios empleados están involucrados en establecer metas y decidir su curso de acción, es más probable que cumplan con sus obligaciones.

Este modelo representa el desempeño de una organización en la que todos los colaboradores y los gerentes trabajan juntos para que puedan lograr los objetivos que se orientan para una organización en particular en un período de tiempo específico.

Según De Harlez (2016), existen dos visiones sobre la gestión

por objetivos:

- La APO se puede interpretar de manera «tecnocrática», centrándose en objetivos financieros. Todas las miradas se dirigen entonces hacia el volumen de negocios, hacia los costes o hacia un presupuesto que hay que respetar. Cada departamento ve cómo se le asignan objetivos cuantitativos que tiene que alcanzar. Cuando uno de los objetivos no se cumple, el fallo recae sobre los responsables —en este caso concreto, los managers y la dirección general que utilizan la APO— y se cuestionan los objetivos iniciales. Estos se pueden establecer, por ejemplo, en el mismo momento en el que se realiza la confección del presupuesto: cada departamento ve entonces cómo se le asignan objetivos concretos que hay que alcanzar y será evaluado al cabo de un periodo de tiempo predefinido (por ejemplo, todos los trimestres).
- La segunda visión de la APO se centra en la relación empresarial. Consiste en aplicar un momento formalizado entre los managers y su personal. El reto de la APO en este contexto no es fijar objetivos ni hacer un balance. Estos dos parámetros son más bien un pretexto utilizado para evaluar el trabajo realizado entre el manager y su personal. En este caso, la aplicación de la APO se confía a la dirección de recursos humanos, que no se basa en objetivos concretos que alcanzar. Las entrevistas, organizadas de forma bilateral, representan un momento privilegiado para hablar de los objetivos asignados a los empleados, objetivos que no se imponen sobre la base de la estrategia global de la empresa como en

la primera visión. Se fijan según los puntos fuertes y los puntos débiles de los empleados. Todo se basa en el diálogo (p. 7).

La gestión por objetivos utiliza las principales metas de la empresa para determinar los objetivos de los colaboradores. La gestión por objetivos permite que todos los integrantes de la empresa vean lo que han logrado en relación con los principales objetivos y prioridades de la empresa mientras realizan sus tareas y cumplen sus funciones. Esto muestra cómo la actividad y el resultado van de la mano y pueden aumentar drásticamente la productividad. Para ello De Harlez (2016) considera que para llegar a ese resultado se debe considerar tres parámetros:

- La necesidad del feedback. Para mejorar el rendimiento, se tiene que transmitir un feedback eficaz a la persona incumbida a su debido tiempo. Este permite medir y darse cuenta de los esfuerzos que el individuo ha hecho, pero también adaptar el nivel de dificultad —demasiado elevado o demasiado bajo— de los objetivos.
- La participación. Los objetivos fijados de mutuo acuerdo con las personas que tienen que cumplirlos, ¿se alcanzan con más frecuencia que cuando es la dirección quien los impone? Por sorprendente que pueda parecer, los estudios demuestran que no existe ninguna diferencia entre los dos casos. Se decidan de mutuo acuerdo o vengán impuestos, los objetivos se alcanzan a un nivel similar. Para este punto, la participación no es un factor determinante. Lo principal es que las personas acepten los objetivos

fijados y no que participen en su definición. Aun así, hay que precisar que definir objetivos de mutuo acuerdo permite a los individuos desafiarse a ellos mismos e incluso a veces fijarse objetivos superiores a los esperados por la dirección.

- Una implicación de los directivos. Es igualmente necesario que los directivos de la empresa se impliquen en este proceso, para permitir que los managers a cargo de los departamentos dispongan de toda la confianza necesaria para llevarlos a cabo (pp. 9-10).

Considerando lo anteriormente citado, el incorporar una gestión por objetivos a la organización puede tener los siguientes beneficios:

- Mejora del rendimiento de los colaboradores: La gestión por objetivos puede mejorar enormemente el rendimiento de los empleados en el área de trabajo. La planeación detallada conduce a un mejor rendimiento y más beneficios, si se cumplen los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- Sentido de identidad hacia la empresa: La gestión por objetivos puede dar a los colaboradores un mayor sentido de identificación hacia el área o empresa donde labora. Los colaboradores se sienten orgullosos de estar involucrados en los objetivos de la organización y, por lo tanto, se vuelven colaboradores más productivos. Todos saben qué papel juegan dentro de la organización y la importancia que tienen en ella.
- Crecimiento profesional: Mediante la gestión por objetivos los colaboradores tienen la oportunidad de avanzar en sus

carreras profesionales. La alta dirección tiene un gran interés en mejorar y enriquecer las habilidades de los colaboradores y brinda muchas oportunidades para que se lleven a cabo estas capacitaciones. Las evaluaciones de desempeño brindan retroalimentación a los colaboradores. Permite que el colaborador se fortalezca en las áreas en las que tiene dificultades y así contribuir al desarrollo de la empresa.

La gestión por objetivos es un modelo de gestión estratégica que tiene como objetivo mejorar el desempeño de una organización mediante la definición clara de objetivos acordados tanto por la dirección como por los colaboradores. Según la teoría, tener voz en la determinación de los objetivos, metas y planes de acción es motivador, fomenta la participación y el compromiso entre los colaboradores, así como el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo en toda la organización.

La gestión por objetivos es un proceso en el que un gerente y un colaborador acuerdan un conjunto de metas u objetivos de desempeño específicos y desarrollan conjuntamente un plan para alcanzarlos. Los objetivos deben ser claros y alcanzables, y el plan debe incluir un marco de tiempo y criterios de evaluación.

Entonces la gestión por objetivos se utiliza principalmente como una herramienta para la planeación estratégica, la motivación de los colaboradores y la mejora del desempeño. Su objetivo es mejorar la comunicación entre los colaboradores y la alta dirección, aumentar la comprensión de los colaboradores de las metas de la empresa, centrar los esfuerzos de los colaboradores en los objetivos de la

organización y proporcionar un vínculo concreto entre la remuneración y el desempeño. Un factor importante en una gestión por objetivos es su énfasis en los resultados obtenidos por los colaboradores en lugar de las actividades realizadas en sus puestos de trabajo.

## 2.3. Características técnicas o atributos del proyecto

**Tabla 1**

*Características técnicas o atributos del proyecto*

<b>Atributos</b>	<b>Beneficios</b>
Reuniones virtuales de trabajo en forma diaria	Se podrá resolver los inconvenientes o incertidumbres que se manifiestan en el cumplimiento de las tareas encomendadas
Adecuar los roles y funciones que van a desempeñar cada miembro del equipo	No habrá duda ni desconocimiento sobre las funciones de cada miembro del área
Organización del trabajo en forma virtual en un 100%	Hace que el trabajo sea mucho más efectivo y rápido, es decir, a menor costo y menor tiempo
Digitalización de la documentación de forma óptima	No habrá contratiempo en el trabajo, ya que la documentación requerida será legible
Retroalimentación mensual con relación a las funciones del Área, según los objetivos propuestos	Las funciones serán efectuadas de manera sobresaliente en beneficio de los clientes
Reconocimiento e incentivos para el personal por puntualidad y número de expedientes ejecutados	Los miembros del área se sienten identificados con la empresa, brindando su trabajo no por exigencia sino por convicción
Capacitaciones semestrales y anuales	El trabajo del personal será más eficaz, eficiente y productivo
Evaluación permanente de los procesos y procedimientos	Se podrá corregir y ajustar los procesos y procedimientos en cualquier momento y en tiempo real

Nota: Información obtenida mediante la observación de procesos y procedimientos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú

## 2.4. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

**Tabla 2**

*Análisis comparativo de propuestas*

<b>Antes de la propuesta</b>	<b>Después de la propuesta</b>
No se realizan reuniones virtuales diarias, solo una vez por semana	Reuniones virtuales de trabajo en forma diaria
Los roles y funciones de los miembros del equipo no están especificados para la nueva normalidad	Adecuar los roles y funciones que desempeñan cada miembro del equipo
Se efectúa el trabajo en forma virtual sólo en un 50%	Organización del trabajo en forma virtual en un 100%
La digitalización es deficiente, ya que los documentos, por lo general, no están legibles	Digitalización de la documentación de forma óptima
No existe retroalimentación con el cual se puedan evaluar las tareas y actividades de los miembros del equipo	Retroalimentación mensual con relación a las funciones del Área, según los objetivos propuestos
No existen reconocimiento ni incentivos para aquellos miembros que logren los objetivos del área	Reconocimiento e incentivos para el personal por puntualidad y número de expedientes ejecutados
No hay capacitación, sobre todo referente al trabajo remoto	Capacitaciones semestrales y anuales
No existe la evaluación de los procesos que permita ajustar y corregir las actividades de los miembros del área	Evaluación permanente de los procesos y procedimientos

Nota: Información obtenida mediante la observación de procesos y procedimientos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú

## 2.5. Plan de actividades del proyecto

**Tabla 3**

*Cronograma de actividades*

ACTIVIDADES	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
<b>INICIO</b>														
Redacción del título														
Esquema del proyecto de investigación														
Problemas y Objetivos de la investigación														
Justificación e importancia														
<b>DESARROLLO</b>														
Revisión bibliográfica														
Elaboración del marco teórico														
Formulación de hipótesis														
Diseño metodológico														
Elaboración y prueba de instrumentos														
Recolección de datos														
Procesamiento de datos														

Análisis estadísticos de datos																		
Interpretación de datos																		
<b>CIERRE</b>																		
Redacción del borrador																		
Revisión y corrección del borrador																		
Transcripción y entrega de Trabajo Final																		
Defensa de trabajo final – Sustentación																		

Nota: Se destinó entre dos horas mínimo a seis horas diarias de investigación para la realización del trabajo de tesis

Actividades cumplidas  Actividades por cumplir 

## 2.6. Metodología del proyecto

### 2.6.1. Metodología de la investigación

La metodología es un sistema de técnicas o procesos que son ejecutados con un orden establecido, los cuales son utilizados en alguna disciplina científica que busca alcanzar un determinado conocimiento (Pimienta, 2017)

El método que se empleará en la presente investigación es la aplicada, debido a que se busca solucionar problemas que existe en el proceso administrativo aplicando la gestión por objetivos de una manera simple y práctica, que serán respaldados por los resultados obtenidos por la empresa, y estos conocimientos sean empleados por otras entidades que tengan la misma problemática.

### **2.6.2. Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico que se utilizará en esta investigación es el cuantitativo. El “enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2014, p. 4).

### **2.6.3. Diseño de investigación**

El diseño es la estrategia que se ha establecido para obtener la información y los datos necesarios que requiere un trabajo de investigación, para lograr la demostración del planteamiento (Hernández, 2014).

En la presente investigación el diseño es de naturaleza no experimental y transversal.

Se dice que es una investigación no experimental debido a que son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, 2014, p. 152).

Es transversal debido a que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2014, p.154).

### **2.6.4. Nivel de investigación**

El nivel de investigación del presente trabajo es descriptivo, correlacional y explicativo.

Es descriptivo debido a que se especificarán las características del proceso administrativo y de la gestión por objetivos en el área de estudio y su situación actual, y compararlo con los que había antes de la pandemia, con la finalidad de conocer cómo repercute en la población de investigación.

Es correlacional ya que comprobará la relación que existe entre las variables proceso administrativo y gestión por objetivos, en un momento determinado.

Es explicativa debido a que se encargará de interpretar los hechos particulares de las variables proceso administrativo y gestión por objetivos mediante las relaciones causa-efecto entre ellas, y la prueba de hipótesis correspondiente.

#### **2.6.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Con la finalidad de desarrollar esta investigación, se utilizarán técnicas e instrumentos que son herramientas necesarias para la recopilación de la información y análisis de datos, por medio de las cuales será posible la obtención de información fundamental para solucionar las interrogantes planteadas en los problemas y objetivos de esta investigación.

Las técnicas que serán utilizadas en esta investigación son el análisis documental y la encuesta.

En cuanto al instrumento de recolección de datos que será utilizado en la presente investigación es el cuestionario de encuesta, aplicando la escala ordinal tipo Likert.

## 2.6.6. Validez y confiabilidad

### Validez

La validez del instrumento de recolección de datos se estableció mediante el juicio del profesor Pedro Alfonso Velásquez Tapulima, quien señaló que el instrumento tiene una aplicación válida y coherente.

### Confiabilidad

Se aplicó el cuestionario de encuesta con una escala ordinal tipo Likert, con 5 niveles de respuesta, el cual se utilizó en la medición de las variables procesos administrativos y gestión por objetivos. Los resultados se midieron con el método estadístico de Alfa de Cronbach.

### Tabla 4

*Confiabilidad de la variable proceso administrativo*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	33

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la variable proceso administrativo

Interpretación: Luego de haber efectuado el procesamiento estadístico de las 33 preguntas correspondientes a la variable proceso administrativo, con el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, se ha obtenido un valor de 0.956, lo que ha permitido confirmar que los datos son consistentes y, por lo tanto, el instrumento utilizado es válido para el desarrollo de la investigación.

**Tabla 5***Confiabilidad de la variable gestión por objetivos*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	12

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la variable gestión por objetivos

Interpretación: El análisis del procedimiento de correlación permitió identificar, después del análisis de las 12 preguntas correspondientes a la variable gestión por objetivos, que el valor resultante es de 0.947, el cual es un valor muy alto con una aproximación cercana a 1, por lo tanto, se confirma que los datos son consistentes, en consecuencia, el instrumento utilizado ha medido adecuadamente y es válido para el desarrollo de la investigación.

## 2.6.7. Operacionalización de las variables

### 2.6.7.1. Variable independiente

**Tabla 6***Proceso administrativo*

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Es un conjunto de etapas (planeación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente y eficaz posible. (Henry Fayol)	Planeación	Objetivos Estrategias Políticas Programas
	Organización	Estructura organizacional División del trabajo Recursos materiales Manual de funciones

<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
	Dirección	Toma de decisiones Liderazgo Motivación Comunicación
	Control	Supervisión Medición de resultados Reportes e informes de control

Nota: Tomado de la Teoría de General de Administración de Henry Fayol.

### 2.6.7.2. Variable dependiente

**Tabla 7**

*Gestión por objetivos*

<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos. (Peter Drucker)	Objetivos estratégicos	Globalidad Largo plazo
	Objetivos tácticos	Relación con cada departamento Mediano plazo
	Objetivos operacionales	Especialización Corto plazo

Nota: Tomado de la Teoría de Gestión por Objetivos de Peter Drucker.

### III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

#### 3.1. Flujo de presupuesto del proyecto

**Tabla 8**

*Presupuesto del proyecto de investigación*

<b>1. Recursos Humanos</b>	
• Asesor de tesis	S/. 1,000.00
• Consultor	S/. 800.00
• Procesamiento estadístico	<u>S/. 700.00</u>
	<b>Sub Total</b>
	<b>S/. 2,500.00</b>
<b>2. Bienes</b>	
• Material bibliográfico	S/. 250.00
• Material de escritorio	<u>S/. 500.00</u>
	<b>Sub Total</b>
	<b>S/. 750.00</b>
<b>3. Servicios</b>	
• Servicio de internet	S/. 200.00
• Servicio de electricidad	S/. 250.00
• Viáticos y movilidad	S/. 350.00
• Otros diversos	<u>S/. 300.00</u>
	<b>Sub Total</b>
	<b>S/. 1,100.00</b>
	<b>TOTAL</b>
	<b>S/. 4,350.00</b>

Nota: Estimación de costos necesarios para la implementación del proyecto

## **IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

### **4.1. Alcance esperado**

Cabezas, Naranjo y Torres (2018) señalan que: “El conjunto de datos donde se utiliza procedimientos para desarrollar el estudio detallado de un conglomerado de personas se le ha denominado población y que este íntimamente unido a lo que se pueda estudiar.” (p. 88)

Por lo tanto, la población de la presente investigación estuvo conformada por 530 trabajadores que laboran en las distintas jefaturas, oficinas y áreas del local principal de la empresa Claro Perú, con sede en el distrito de La Victoria, en la ciudad de Lima.

### **4.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora**

#### **4.2.1. Muestra**

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que: “Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (p. 196).

En consecuencia, la muestra estuvo conformada por 48 colaboradores que laboran en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, Área Legal y otras áreas afines a la investigación.

#### 4.2.2. Muestreo no probabilístico

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que: “Las muestras no probabilísticas, también denominadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (p. 215).

Por lo tanto, la muestra en esta investigación no fue hallada mediante la aplicación de la fórmula de muestreo probabilístico, sino por su factible disponibilidad, es decir, ha sido seleccionada no por un método estadístico, pero sí se considera como representativa. Por la coyuntura de la pandemia, la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos no fue posible abarcar la muestra de tamaño completo.

#### 4.3. Descripción de la propuesta de innovación

##### 4.3.1. Análisis de resultados descriptivos

**Tabla 9**

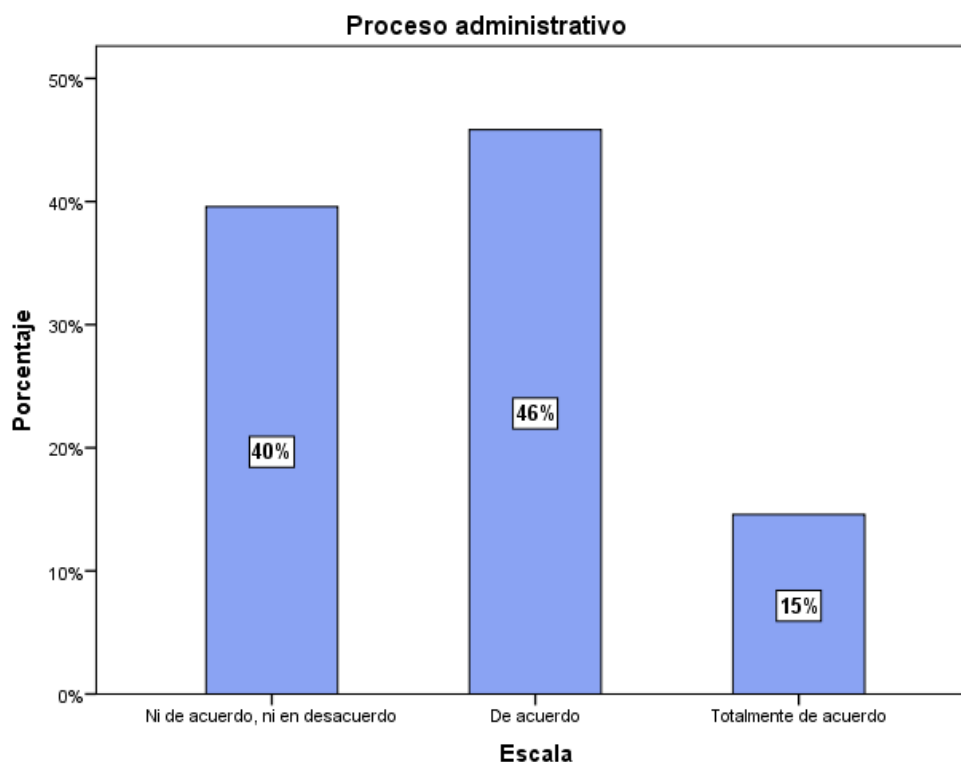
*Proceso administrativo*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	39,6	39,6	39,6
De acuerdo	22	45,8	45,8	85,4
Totalmente de acuerdo	7	14,6	14,6	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la variable proceso administrativo

**Figura 1**

*Proceso administrativo*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la variable proceso administrativo

Interpretación:

Se puede observar en la Tabla 4 y en la Figura 1 que existe un 46% de colaboradores que señalan que están de acuerdo de que existe una deficiencia en el proceso administrativo de la empresa Claro Perú y sobre todo en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, esto debido a que la alta dirección no ha efectuado una adecuada planeación necesaria en la actual situación que considere los objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo. Por ende, no hay una estructura organizativa que se ajuste a la nueva normalidad en forma adecuada, ya que no existe un Manual de Funciones que considere las actividades y procedimientos que se deben seguir en la actual situación.

También se puede observar en la Tabla y Figura mencionados, que existe un 40% de colaboradores que se consideran indiferentes con respecto al proceso administrativo ya que, si bien la dirección y control de las actividades se efectúan de manera aceptable, estos requieren que se mejoren y se adecuen en forma inmediata a la nueva situación que se está sobrellevando.

**Tabla 10**

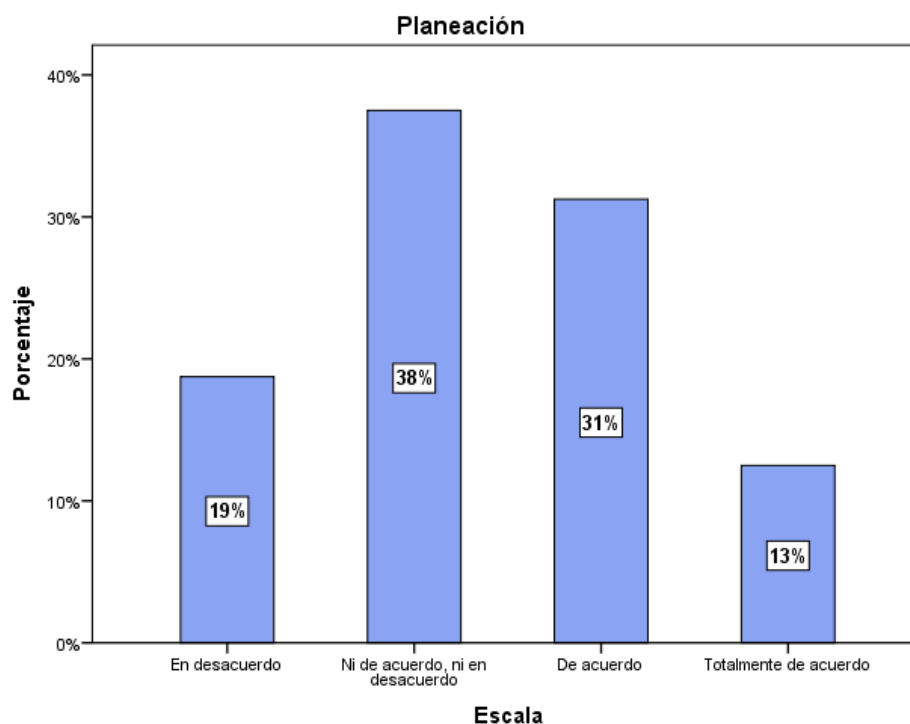
*Planeación*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	18,8	18,8	18,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	37,5	37,5	56,3
De acuerdo	15	31,3	31,3	87,5
Totalmente de acuerdo	6	12,5	12,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión planeación

**Figura 2**

*Planeación*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión planeación

## Interpretación:

Se puede observar que en la Tabla 5 y en la Figura 2 existe un 38% que indican su indiferencia con relación a la planeación de las actividades que pudiera haber elaborado el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú, esto debido a que los colaboradores desconocen los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, asimismo no identifican en forma comprensible las estrategias, políticas y procedimientos que se deben adaptar para cumplir con las labores en estos tiempos de pandemia, lo que conlleva a que las labores no se efectúen de manera eficiente.

También se puede observar en la Tabla y Figura mencionados, que existe un 31% que están de acuerdo que no se elabora una planeación de las actividades, esto debido a que no se hace participar a los colaboradores en el establecimiento de los objetivos, la cual sería de mucho beneficio para la empresa, ya que los mismos por su experiencia de trabajo pueden colaborar para establecer los mejores procedimientos a seguir dentro de la coyuntura actual.

**Tabla 11**

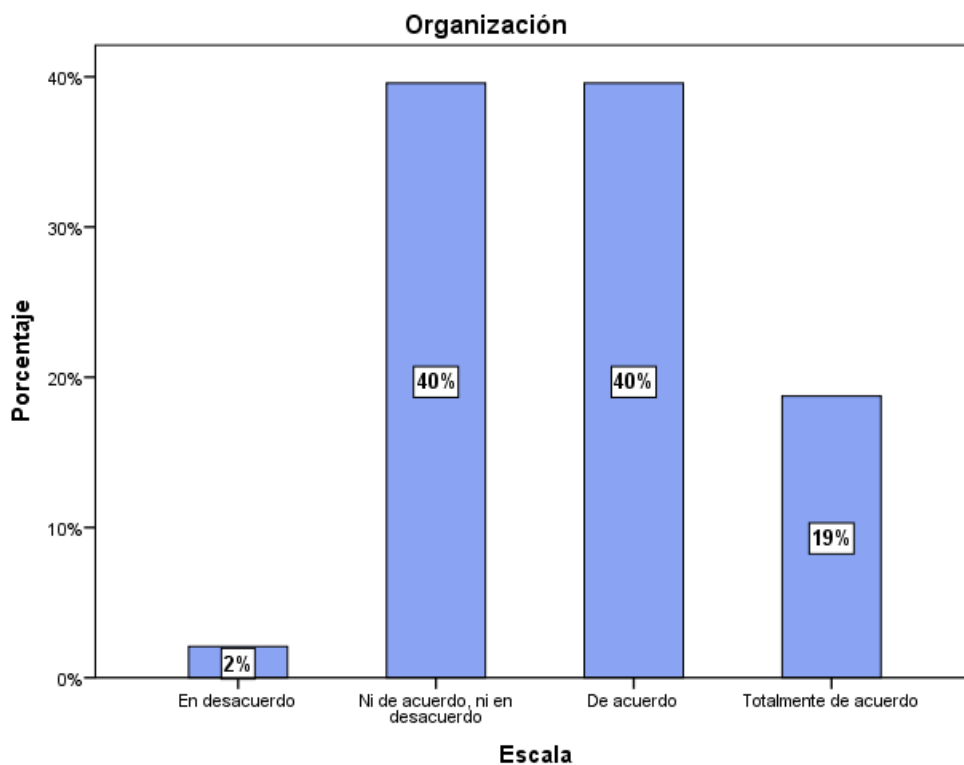
### *Organización*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	39,6	39,6	41,7
De acuerdo	19	39,6	39,6	81,3
Totalmente de acuerdo	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión organización

**Figura 3**

*Organización*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión organización

**Interpretación:**

Se puede observar que en la Tabla 6 y en la Figura 3 existe un 40% que señalan su indiferencia sobre la organización de la empresa Claro Perú y del Área de Levantamiento del Secreto de las Comunicaciones ya que los colaboradores no tienen conocimiento del Manual de Funciones, que indica el desarrollo de los procedimientos y sus actividades en la empresa y, por ende, desconocen las acciones a seguir dentro de la coyuntura actual en forma remota.

Asimismo, se puede observar en la Tabla y Figura mencionados, existe un 40% de colaboradores que consideran que la organización está definida pero que se puede mejorar para que haya una óptima organización, como el de establecer correctamente las funciones de cada colaborador en tiempos de

pandemia, que exista un adecuado cronograma de actividades que es necesario para cumplir con los requerimientos diarios, que se efectúen reuniones virtuales en forma permanente, que haya un sistema y equipos adecuados para trabajar en forma remota debido a los tiempos de pandemia, entre otras mejoras

**Tabla 12**

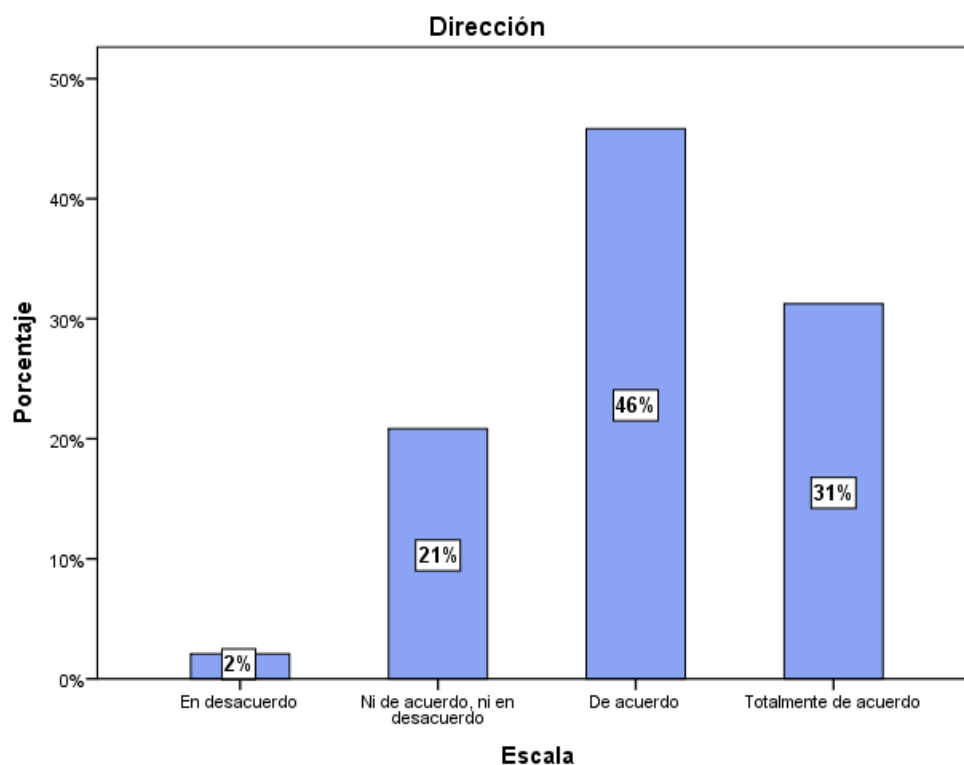
*Dirección*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	20,8	20,8	22,9
De acuerdo	22	45,8	45,8	68,8
Totalmente de acuerdo	15	31,3	31,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión dirección

**Figura 4**

*Dirección*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión dirección

#### Interpretación:

Se puede observar que en la Tabla 7 y en la Figura 4 existe un 46% que consideran que la dirección es el punto más alto del proceso administrativo de la empresa Claro Perú, ya que las jefaturas toman en consideración la nueva normalidad en tiempos de pandemia, además de que sus decisiones los realizan en forma honesta y fácil de entender, así como proponen ideas claras para soluciones laborales, por ello la jefatura se encuentra comprometida con el personal del Área de Levantamiento del Secreto de las Comunicaciones, por su comunicación clara y fluida para absolver dudas e inquietudes. Así también existe un 31% que está totalmente de acuerdo de que la dirección es una de las herramientas más importantes en la empresa, ya que con ella se dirige hacia los objetivos empresariales siguiendo los lineamientos propuestos por la alta dirección.

Se puede observar en la Tabla y Figura mencionados, que existe un 21% de colaboradores que se encuentran indiferentes con respecto a la dirección de las áreas, ya que consideran que no existe reconocimientos e incentivos para los colaboradores por los trabajos ejecutados en estos tiempos de coyuntura, donde se requiere efectuar labores mucho más complejas que en tiempos de normalidad.

#### **Tabla 13**

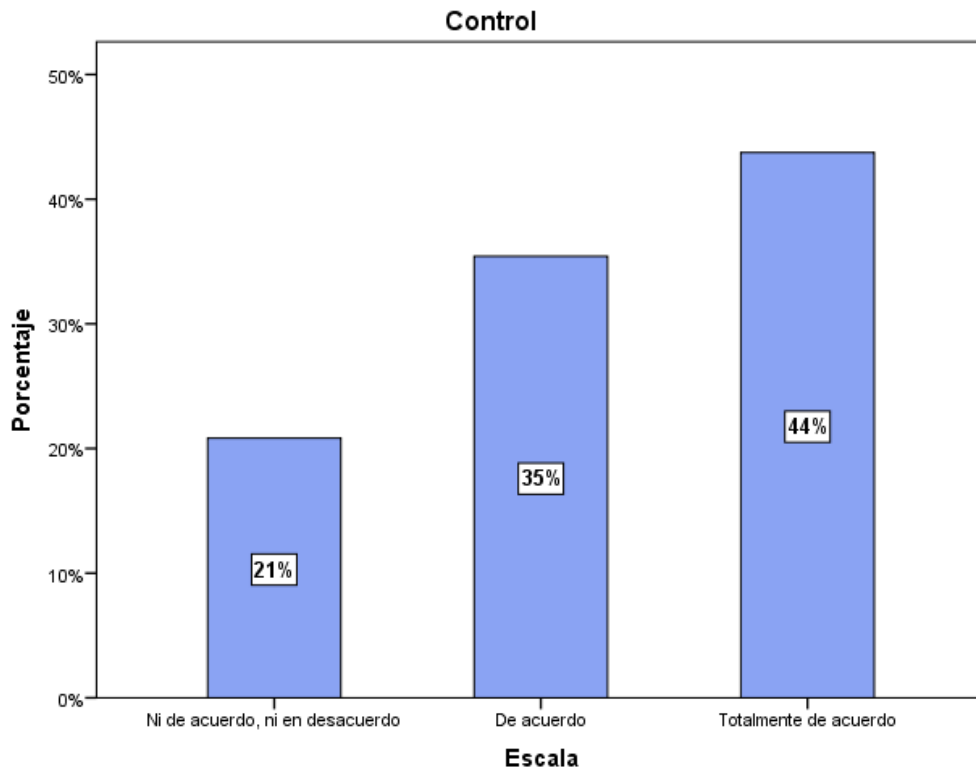
##### *Control*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	20,8	20,8	20,8
De acuerdo	17	35,4	35,4	56,3
Totalmente de acuerdo	21	43,8	43,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión control

**Figura 5**

*Control*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión control

Interpretación:

Se puede observar que en la Tabla 8 y en la Figura 5 existe un 44% de colaboradores que está totalmente de acuerdo que el control se lleva en forma adecuada pero que se podría mejorar. Si bien existe una supervisión constante de los procesos y actividades en tiempos de pandemia, que cuando existen inconvenientes se aplican las mejoras respectivas para corregirla, así también carece de una medición más adecuada para el desempeño de las labores de cada colaborador del Área de Levantamiento del Secreto de las Comunicaciones, así como de toda la empresa. En base a lo anteriormente dicho existe un 35% de colaboradores que están de acuerdo efectúa adecuadamente.

Asimismo, se puede observar en la Tabla y Figura mencionados, que existe un 21% de colaboradores que se encuentran indiferentes con respecto al

control qué efectúa la empresa, ya que consideran que no tienen conocimiento que existan evaluaciones periódicas de los resultados, que pueda distinguir las deficiencias en las actividades para efectuar los correctivos necesarios.

**Tabla 14**

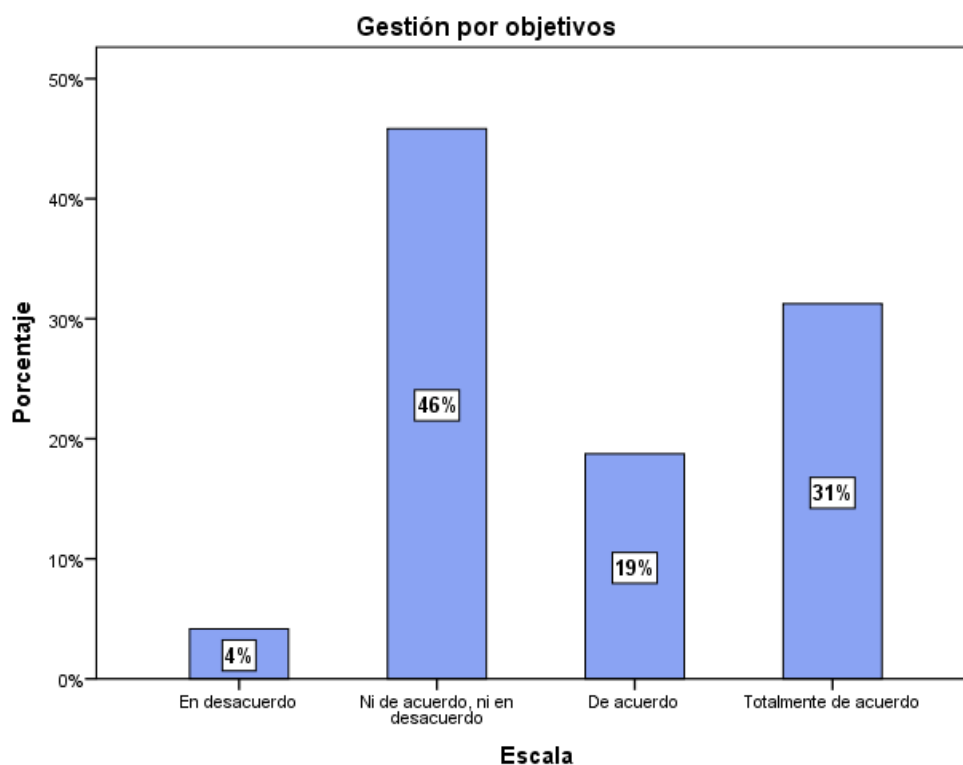
*Gestión por objetivos*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	4,2	4,2	4,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	45,8	45,8	50,0
De acuerdo	9	18,8	18,8	68,8
Totalmente de acuerdo	15	31,3	31,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la variable gestión por objetivos

**Figura 6**

*Gestión por objetivos*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la variable gestión por

objetivos

Interpretación:

Se puede observar que en la Tabla 9 y en la Figura 6 existe un 46% de los colaboradores que se encuentran indiferentes con relación a la gestión por objetivos, ya que no se han definido los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales, es decir, no se han establecido los objetivos en el corto, mediano y largo plazo que puedan ser aplicados en los tiempos actuales de pandemia, para así adecuar a la organización y pueda establecerse las medidas necesarias que efectivice las labores de los colaboradores mediante el trabajo remoto.

Así también, se puede observar en la Tabla y Figura mencionados, que existe un 27% de colaboradores que están totalmente de acuerdo que debe ser implementada la gestión por objetivos dentro del proceso administrativo de la empresa y sobre todo en el Área de Levantamiento del Secreto de las Comunicaciones, con la finalidad de establecer políticas, estrategias y procedimientos necesarios que aseguren la solución de las dificultades en forma inmediata, utilizando para ello la retroalimentación que conlleve a efectuar las correcciones oportunas en tiempo real frente a la coyuntura actual.

**Tabla 15**

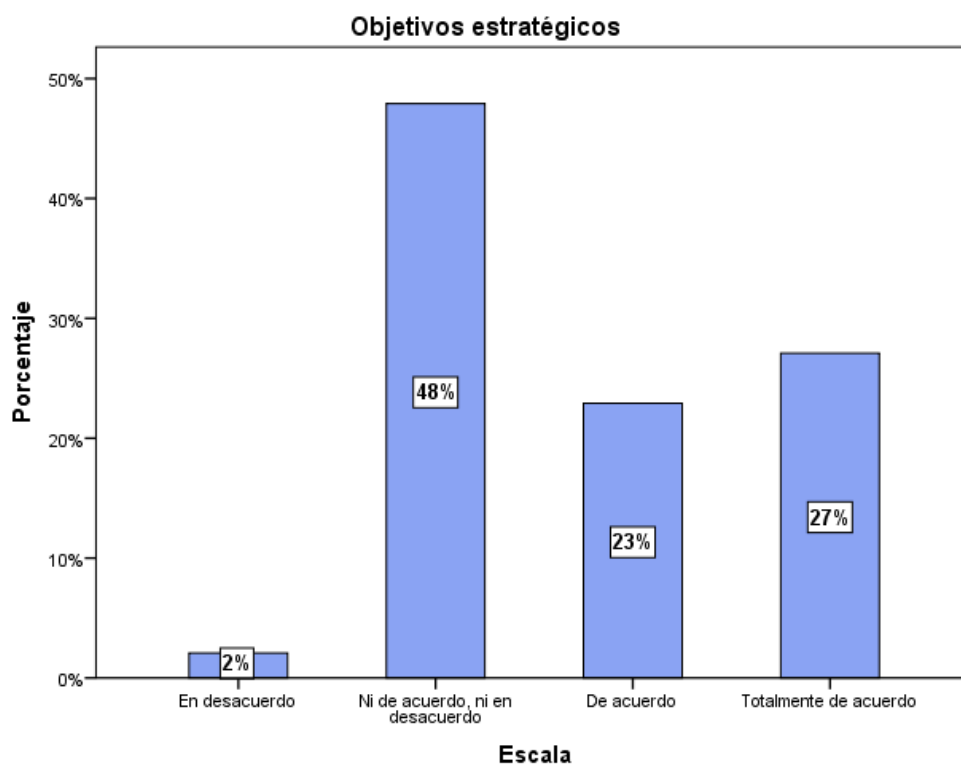
*Objetivos estratégicos*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	47,9	47,9	50,0
De acuerdo	11	22,9	22,9	72,9
Totalmente de acuerdo	13	27,1	27,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión objetivos estratégicos

**Figura 7**

*Objetivos estratégicos*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión objetivos estratégicos

Interpretación:

Se puede observar que en la Tabla 10 y en la Figura 7 existe un 48% de colaboradores que es indiferente hacia los objetivos estratégicos del Área de Levantamiento del Secreto de las Comunicaciones, ya que consideran que no se han definido la misión y visión del Área en tiempos de pandemia. Asimismo, no se tiene establecido rotundamente los objetivos a largo plazo y las consecuencias de no cumplirlas en la actual coyuntura.

También se puede observar en la Tabla y Figura mencionados que existe un 27% de colaboradores que están totalmente de acuerdo de que el Área ha planteado estrategias para afrontar la pandemia mediante el empleo del internet para cumplir con sus funciones, pero que muchas veces no hay una respuesta inmediata para cumplir un requerimiento de algún cliente a través

del trabajo remoto. Por ello se requiere que haya capacitaciones constantes sobre trabajo remoto y su adecuación inmediata frente a la situación actual.

**Tabla 16**

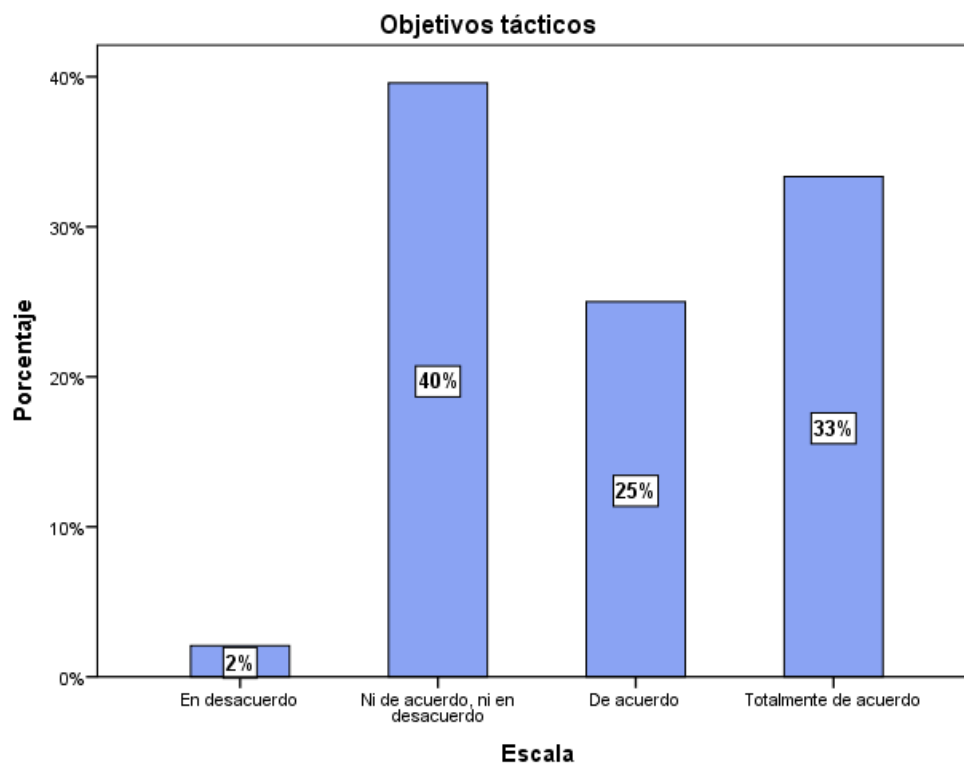
*Objetivos tácticos*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	39,6	39,6	41,7
De acuerdo	12	25,0	25,0	66,7
Totalmente de acuerdo	16	33,3	33,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión objetivos tácticos

**Figura 8**

*Objetivos tácticos*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión objetivos tácticos

Interpretación:

Se puede observar que en la Tabla 11 y en la Figura 8 existe un 40% de los colaboradores que son indiferentes con relación a los objetivos tácticos, ya que, si bien existe una adecuada relación del Área de Levantamiento del Secreto de las Comunicaciones con otras áreas de la empresa, no se tiene un consenso y concatenación con los objetivos de mediano plazo de dichas áreas en beneficio de la empresa Claro Perú, lo que conlleva a que muchas veces la información requerida por los clientes se demore en ser atendidos en los plazos solicitados.

Asimismo, según la Tabla y Figura mencionados, existe un 33% de colaboradores que consideran que están totalmente de acuerdo de que no se ha establecido adecuadamente los objetivos en el mediano plazo, por lo que su cumplimiento se encuentra limitado debido a la coyuntura actual. Esto debido a que no ha sido posible una respuesta rápida de la alta dirección para comunicar dichos objetivos que han sido elaborados sin tomar en cuenta la coyuntura actual.

**Tabla 17**

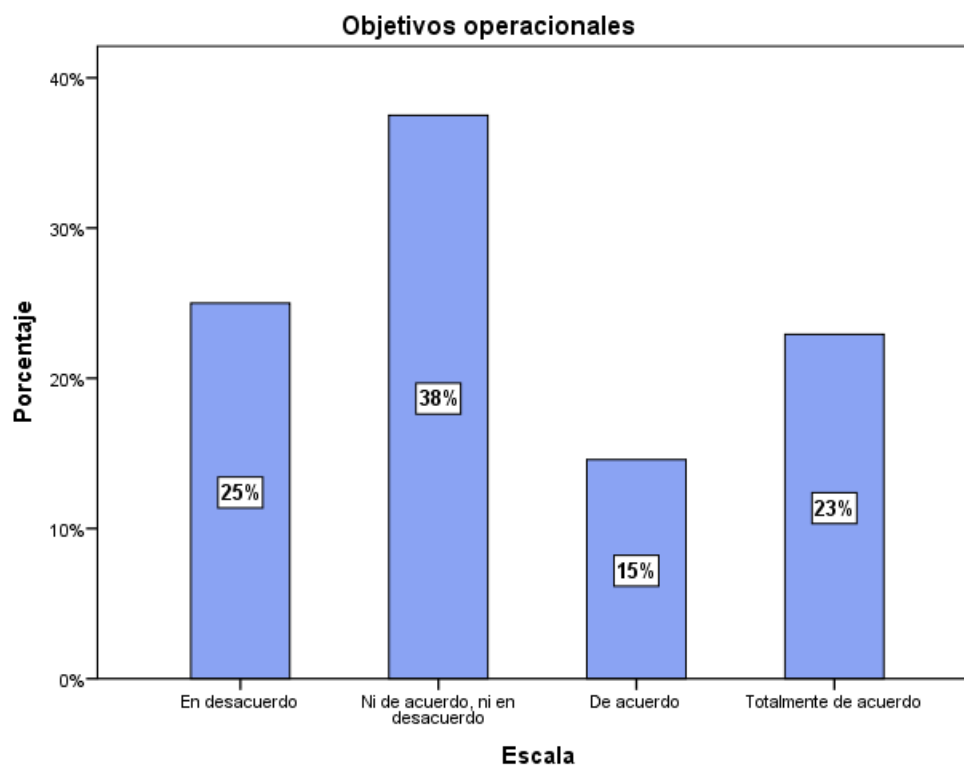
*Objetivos operacionales*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	25,0	25,0	25,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	37,5	37,5	62,5
De acuerdo	7	14,6	14,6	77,1
Totalmente de acuerdo	11	22,9	22,9	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión objetivos operacionales

**Figura 9**

*Objetivos operacionales*



Nota: Procesamiento de datos a partir de la lista de cotejo para medir la dimensión objetivos operacionales

Interpretación:

Se puede observar que en la Tabla 12 y en la Figura 9 existe un 38% de los colaboradores que se encuentran indiferentes con respecto a los objetivos operacionales, ya que consideran que no se han fijado concretamente los objetivos diarios o semanales que se deben cumplir, así como las herramientas necesarias para medirla periódicamente; además consideran que la empresa no incentiva a los colaboradores para que, junto con la alta dirección, fijen los objetivos que ayuden al crecimiento de la empresa en las actuales circunstancias.

También se puede observar en la Tabla y Figura mencionados anteriormente que existe un 25% de los colaboradores que consideran que están en desacuerdo de que haya objetivos operacionales debido a que no existen

capacitaciones permanentes y constantes sobre los procesos y procedimientos diarios que se deban aplicar en las labores frente a la actual coyuntura.

En cambio, existe un 23% que están totalmente de acuerdo que se fijen objetivos operacionales en el área ya que se pueden cumplir periódicamente y se pueden ajustar las acciones de manera permanente si existieran errores o no se cumpla con seguir los procedimientos correspondientes.

#### **4.3.2. Análisis de resultados de hipótesis**

##### **Hipótesis general**

Planteamiento de la hipótesis:

H0: El proceso administrativo no se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

H1: El proceso administrativo se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis:

**Tabla 18***Correlación para proceso administrativo y gestión por objetivos*

			Proceso administrativo	Gestión por objetivos
Rho de	Proceso	Coeficiente de correlación	1,000	,802**
Spearman	administrativo	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Gestión por	Coeficiente de correlación	,802**	1,000
	objetivos	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente Rho de Spearman para medir la correlación entre las variables proceso administrativo y gestión por objetivos

Toma de decisión:

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Interpretación:

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia = 0.000 es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: El proceso administrativo se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021. Siendo esta una correlación significativa.

### **Hipótesis específica 1**

Planteamiento de la hipótesis:

H0: La planeación no se relaciona significativamente con la gestión por

objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

H1: La planeación se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto  $H_0$

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo  $H_0$

Procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis:

### Tabla 19

*Correlación para planeación y gestión por objetivos*

			Planeación	Gestión por objetivos
Rho de Spearman	Planeación	Coeficiente de correlación	1,000	,634**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
Gestión por objetivos	Gestión por objetivos	Coeficiente de correlación	,634**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente Rho de Spearman para medir la correlación entre la dimensión planeación y la variable gestión por objetivos

Toma de decisión:

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Interpretación:

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia = 0.000 es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: La planeación se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021. Siendo esta una correlación significativa.

## **Hipótesis específica 2**

Planteamiento de la hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre la organización y la gestión de objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

H1: Existe una relación significativa entre la organización y la gestión de objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis:

**Tabla 20***Correlación para organización y gestión por objetivos*

			Organización	Gestión por objetivos
Rho de Spearman	Organización	Coeficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Gestión por objetivos	Coeficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente Rho de Spearman para medir la correlación entre la dimensión organización y la variable gestión por objetivos

Toma de decisión:

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Interpretación:

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia = 0.000 es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe una relación significativa entre la organización y la gestión de objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021. Siendo esta una correlación significativa.

### **Hipótesis específica 3**

Planteamiento de la hipótesis:

H0: La dirección no se relaciona significativamente con la gestión por

objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

H1: La dirección se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto  $H_0$

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo  $H_0$

Procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis:

### Tabla 21

*Correlación para dirección y gestión por objetivos*

			Dirección	Gestión por objetivos
Rho de Spearman	Dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,796**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Gestión por objetivos	Coeficiente de correlación	,796**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente Rho de Spearman para medir la correlación entre la dimensión dirección y la variable gestión por objetivos

Toma de decisión:

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Interpretación:

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia = 0.000 es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: La dirección se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021. Siendo esta una correlación significativa.

#### **Hipótesis específica 4**

Planteamiento de la hipótesis:

H0: No existe una relación significativa entre el control y la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

H1: Existe una relación significativa entre el control y la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021

Regla de decisión:

Si  $p\text{valor} > 0.05$  Acepto H0

Si  $p\text{valor} < 0.05$  Rechazo H0

Procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis:

**Tabla 22***Correlación para control y gestión por objetivos*

			Control	Gestión por objetivos
Rho de Spearman	Control	Coeficiente de correlación	1,000	,796**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Gestión por objetivos	Coeficiente de correlación	,796**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

Nota: Procesamiento de datos a través del coeficiente Rho de Spearman para medir la correlación entre la dimensión control y la variable gestión por objetivos

Toma de decisión:

Con un nivel de confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Interpretación:

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia = 0.000 es menor que el valor crítico, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: Existe una relación significativa entre el control y la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021. Siendo esta una correlación significativa.

#### **4.3.3. Propuesta de valor**

Tomando en consideración todo lo analizado en este trabajo de investigación, se ha desarrollado una propuesta de valor para el proceso administrativo en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la

empresa Claro Perú en tiempos de pandemia, implementando la gestión por objetivos para el mejoramiento de los procesos y operaciones.

En la siguiente tabla se muestra el valor diferencial de la nueva propuesta con la implementación de la gestión por objetivos, comparado con la propuesta de valor tradicional del proceso administrativo:

**Tabla 23**

*Propuesta de valor*

<b>Propuesta tradicional</b>	<b>Propuesta nueva</b>
No se han establecido de forma precisa los objetivos en el corto, mediano y largo plazo en tiempos de pandemia	Establecer en forma adecuada los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales que requiere el Área.
No se realizan reuniones virtuales diarias, solo una vez por semana	Efectuar reuniones virtuales de trabajo en forma diaria
Los roles y funciones de los miembros del equipo no están especificados para la nueva normalidad	Adecuar los roles y funciones que desempeñan cada miembro del equipo
Se efectúa el trabajo en forma virtual sólo en un 50%	Organizar el trabajo en forma virtual en un 100%
La digitalización es deficiente, ya que los documentos, por lo general, no están legibles	Realizar la digitalización de la documentación de forma óptima
No existe retroalimentación con el cual se puedan evaluar las tareas y actividades de los miembros del equipo	Implementar la retroalimentación periódica y constante con relación a las funciones del Área, según los objetivos propuestos
No existen reconocimiento ni incentivos para aquellos miembros que logren los objetivos del área	Reconocimiento e incentivos para los colaboradores por puntualidad y cantidad de expedientes ejecutados

<b>Propuesta tradicional</b>	<b>Propuesta nueva</b>
No hay capacitación, sobre todo referente al trabajo remoto	Realizar capacitaciones mensuales sobre trabajo remoto y sus implicancias en la nueva normalidad
No existe la evaluación de los procesos que permita ajustar y corregir las actividades de los miembros del área	Evaluación permanente de los procesos y procedimientos, con la finalidad de efectuar los correctivos necesarios, en tiempo real

Nota: se ha desarrollado una propuesta de valor para el proceso administrativo en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

#### **5.1.1. Conclusión general**

Se ha logrado determinar que el proceso administrativo se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.802, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre las variables proceso administrativo y gestión por objetivos.

#### **5.1.2. Conclusiones específicas**

##### **Conclusión específica 1**

Se ha logrado establecer que la planeación se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.634, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre la dimensión planeación y la variable gestión por objetivos.

##### **Conclusión específica 2**

Se ha logrado determinar cómo la organización se relaciona con la gestión de objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021, a través del procesamiento estadístico

con el coeficiente Rho Spearman = 0.703, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre la dimensión organización y la variable gestión por objetivos.

### **Conclusión específica 3**

Se ha logrado establecer que la dirección se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.796, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre la dimensión dirección y la variable gestión por objetivos.

### **Conclusión específica 4**

Se ha logrado determinar la manera cómo el control se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021, a través del procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.796, el cual permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre la dimensión control y la variable gestión por objetivos.

## **5.2. Recomendaciones**

### **5.2.1. Recomendación general**

Se recomienda aplicar la gestión por objetivos dentro del proceso administrativo de la empresa Claro Perú, y de manera específica en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, ya que se podrá definir los objetivos y metas más adecuados para la nueva realidad, los que deberán establecerse para el corto, mediano y largo plazo, y así considerar que políticas, estrategias y procedimientos se deben efectuar para cumplir con las actividades propias del Área, definiendo las funciones de cada colaborador y los mecanismos que deben realizar en el trabajo remoto. Además, se podrá efectuar las correctivas necesarias, en tiempo real e inmediato, con la finalidad de que los requerimientos de los clientes continúen brindándose sin contratiempos de manera eficiente, a pesar de la situación compleja por la pandemia.

### **5.2.2. Recomendaciones específicas**

#### **Recomendación específica 1**

Se recomienda ajustar la planeación de la empresa Claro Perú aplicando la gestión por objetivos, con la finalidad de definir los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales de cada área de la empresa, sobre todo del Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, y que se elaboren en consenso de todas las áreas con la finalidad de adecuar sus actividades a la situación de coyuntura por la pandemia, y como consecuencia efectuar en cada área la retroalimentación constante que se requiere para corregir deficiencias en el proceso administrativo. Para ello, se recomienda a la empresa definir claramente la misión y visión de cada uno de las áreas en tiempos de pandemia, así como hacer participar a sus

colaboradores cuando se establezca los objetivos a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de que las áreas puedan generar y adoptar sus propias estrategias, políticas y procedimientos que se deberán desarrollar tomando en consideración la nueva normalidad y el uso de la tecnología de la información e internet para el trabajo remoto.

### **Recomendación específica 2**

Se recomienda aplicar la gestión por objetivos a la organización de la empresa Claro y por ende al Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, para establecer la estructura organizacional que se pueda adecuar a la situación actual de pandemia, debido a que el trabajo no se puede efectuar de manera presencial sino de manera virtual a través del trabajo remoto y teletrabajo. Por ello se deberá elaborar un Manual de Funciones que determine las actividades y funciones de cada colaborador frente a la situación actual, además de establecer todos aquellos mecanismos necesarios para corregir los inconvenientes que se pudieran evidenciar al efectuarse el trabajo remoto. Asimismo, se recomienda que las diversas áreas, y en particular el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, establezcan un cronograma de actividades que se deberá adaptar a la nueva normalidad, para ello se deberá desarrollar reuniones virtuales permanentes de trabajo entre la jefatura y sus colaboradores, y esto será posible si la empresa cuenta con sistemas y equipos para efectuar adecuadamente el trabajo remoto y la digitalización óptima de la información. También deberían adaptarse la realización de capacitaciones permanentes sobre los procedimientos a seguir en las tareas encargadas con respecto a la nueva normalidad.

### **Recomendación específica 3**

Se recomienda adaptar la gestión por procesos en la dirección que efectúe la alta dirección y sobre todo la jefatura del Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, ya que podrá efectuar las mejores tomas de decisiones basados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales, todo ello necesarios para el funcionamiento de la organización, y que se requieren adoptar en estos momentos de pandemia, en donde las decisiones deben ser lo más claras, precisas y efectivas posibles. Además, se recomienda que la alta dirección proponga soluciones rápidas con una comunicación fluida y eficaz como respuesta a incertidumbres e inconvenientes en las labores de sus colaboradores en estos tiempos de pandemia, con la finalidad de que se encuentre comprometida con los objetivos a cumplir. Para ello, también se recomienda que la alta dirección y la jefatura del Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones adapten reconocimientos e incentivos a sus colaboradores que consideren hayan efectuado una mejor labor tanto en puntualidad como en la ejecución de las tareas encomendadas.

### **Recomendación específica 4**

Se recomienda integrar la gestión por objetivos en el control que realicen las diversas jefaturas de la empresa Claro, así como el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, con la finalidad de adoptar los mecanismos de control hacia las políticas, estrategias y procedimientos, y de manera particular a las actividades y acciones de las diversas áreas y sus colaboradores, supervisando constantemente para prevenir o ajustar toda irregularidad que se aleje de la planeación inicial y ayuden para alcanzar los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales que pudiera adoptar la empresa en esta nueva normalidad. Asimismo, se recomienda que las diversas

jefaturas, sobre todo la del Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones, mida constantemente el desempeño de las labores de cada colaborador del área así como la elaboración de informes periódicos para evaluar los resultados de gestión, esto con la finalidad de que la jefatura aplique las mejoras correspondientes si encuentra inconvenientes en las labores de los colaboradores tomando en consideración la situación de coyuntura por la pandemia.

## VI. REFERENCIAS

### 6.1. Fuentes de información

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.

Andina. (2020). *Trabajo remoto: 200,000 personas ya laboran bajo esa modalidad en Perú*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-trabajo-remoto-200000-personas-ya-laboran-bajo-esa-modalidad-peru-803983.aspx>

Bizneo Blog. (s/f). *La gestión por objetivos en una empresa (APO)*. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/apo/>

Bueno, R., Ramos, M., y Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de administración*. UAS/DGEP.

Cabezas, E., Naranjo, D., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., y Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Editorial Mar Abierto.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3a ed.). Mc Graw Hill.

Coah, E., y Limachi. (2016). *Procesos administrativos y la satisfacción del usuario de la sub gerencia de acondicionamiento territorial y licencias de la municipalidad provincial de Tacna, año 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio institucional de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1686/te>

sistacna\_procesosadministrativosysatisfacciondelusuario.pdf?seque  
nce=1&isAllowed=y

- De Harlez, R. (2016). *Administración por objetivos*. Editorial Titivillus.
- Ducker, P. (2014). *La gerencia de la empresa*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- El Peruano. (2020). El 95% de trabajadores considera que teletrabajo debe mantenerse. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-el-95-trabajadores-considera-teletrabajo-debe-mantenerse-94892.aspx>
- Eurofond. (2020). *Vida, trabajo y COVID-19 primeras conclusiones — abril de 2020*. Eurofound. Recuperado de: <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>
- Eurofond y OIT. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. OIT. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_712531.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf)
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (14a ed.). Librería El Ateneo Editorial.
- Gestión. (2020). Visitas a webs de alto riesgo por parte de teletrabajadores creció 161% en agosto. Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/visitas-a-webs-de-alto-riesgo-por-parte-de-teletrabajadores-crecio-161-en-agosto-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gutiérrez, O. (2016). *Fundamentos de administración de empresas* (2a ed.). Ediciones Pirámide
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P. (2014). *Metodología de la*

*investigación* (6a ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

IPE. (2020). *Boletín IPE: ¿trabajo remoto o teletrabajo?* Recuperado de: [https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-trabajo-a-distancia/?fbclid=IwAR2zA2E\\_uwkd9dESkZGOoHqOoqj7vUCa5TGrpzY-P\\_jRVJw9Y04iwhom2Sc](https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-trabajo-a-distancia/?fbclid=IwAR2zA2E_uwkd9dESkZGOoHqOoqj7vUCa5TGrpzY-P_jRVJw9Y04iwhom2Sc)

Instituto San Ignacio de Loyola. (2020). *Trabajo remoto: desafíos en un contexto de crisis*. Recuperado de: <https://investigacion.isil.pe/estudio-trabajo-remoto-2020/>

Medina, J. (2018). *Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados como componente de gestión* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCESA. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2470/1/76754.pdf>

Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – guía práctica*. OIT.

Pimienta, J., y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Editorial Pearson.

Ramírez, K. (2017). *La administración por objetivos y su relación con la productividad en la empresa Clariant SA, Callao, año 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio digital institucional de la Universidad César Vallejo. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3324/Ramirez\\_RKS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3324/Ramirez_RKS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodas, C. (2014). *Administración por objetivos en la empresa* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rodas-Claudia.pdf>

Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a ed.). Pearson Educación.

Wehrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15a ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

## 6.2. Anexos

### 6.2.1. Matriz de consistencia

**Matriz de Consistencia**

Matriz de Consistencia					
<b>Título de la investigación</b>	Proceso administrativo y la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia				
<b>Línea de investigación</b>	Mejorar procesos y operaciones				
<b>Autor</b>	José Saúl Chávez Adrián				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿De qué manera el proceso administrativo se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?	Determinar la manera cómo el proceso administrativo se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	El proceso administrativo se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	<b>Variable 1:</b> Proceso administrativo	D1: Planeación D2: Organización D3: Dirección D4: Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque: Cuantitativo</li> <li>Alcance: Descriptiva Correlacional Explicativo</li> <li>Tipo: Aplicada</li> <li>Diseño: No experimental - Transversal</li> <li>Unidad de análisis: Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú.</li> </ul>
			<b>Variable 2:</b> Gestión por objetivos	D1: Objetivos estratégicos D2: Objetivos tácticos D3: Objetivos operacionales	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Indicadores		Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)
¿En qué medida la planeación se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?	Establecer en qué medida la planeación se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	La planeación se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	Planeación	Objetivos Estrategias Políticas Programas	Encuesta / Cuestionario de preguntas (Escala ordinal Tipo Likert)
¿De qué manera la organización se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?	Determinar la manera cómo la organización se relaciona con la gestión de objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	Existe una relación significativa entre la organización y la gestión de objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	Organización	Estructura organizacional División del trabajo Recursos materiales Manual de funciones	
¿En qué medida la dirección se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?	Establecer en qué medida la dirección se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	La dirección se relaciona significativamente con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	Dirección	Toma de decisiones Liderazgo Motivación Comunicación	
			Control	Supervisión Medición de resultados Reportes e informes de control	
¿De qué manera el control se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021?	Determinar la manera cómo el control se relaciona con la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	Existe una relación significativa entre el control y la gestión por objetivos en el Área de Levantamiento del Secreto de las Telecomunicaciones de la empresa Claro Perú en tiempos de pandemia – La Victoria, 2021	Objetivos estratégicos	Globalidad Largo plazo	
			Objetivos tácticos	Relación con cada departamento Mediano plazo	
			Objetivos operacionales	Especialización Corto plazo	

## 6.2.2. Matriz de operacionalización de variables

### Operacionalización de la variable 1

Variable: Proceso administrativo								
Definición conceptual: Es un conjunto de etapas (planeación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente y eficaz posible. (Henry Fayol)								
Instrumento: Cuestionario de preguntas (Escala ordinal tipo Likert)								
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	N°	Ítems del instrumento	Escala				
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Planeación	Objetivos	1	Existe una adecuada planeación para el logro de los objetivos del Área					
		2	Sus superiores le hacen participar cuando se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazo del Área					
		3	Los objetivos del Área son difundidos a todo el personal oportunamente por parte de la jefatura de Área					
	Estrategia	4	La jefatura del Área genera y comunica las estrategias a desarrollar en tiempos de pandemia para alcanzar los objetivos trazados					
		5	Las estrategias planteadas por la jefatura para el desarrollo de las actividades del Área se cumplen con eficacia					
	Políticas	6	Se han establecido políticas en el Área para llevar a cabo sus actividades en forma adecuada en tiempos de pandemia					
		7	Se cumplen con las políticas establecidas por la jefatura del Área					
	Procedimientos	8	El Área tiene procedimientos establecidos para efectuar sus funciones en tiempos de pandemia					
		9	Dentro del Área se cumplen con los procedimientos en los periodos establecidos					
Organización	Estructura organizacional	10	La estructura organizacional de la empresa es difundida y conocida por todo el personal, que permita identificarse al área de dependencia					
		11	El personal conoce los niveles jerárquicos del Área y efectúan coordinaciones con quien corresponda para desarrollo de sus funciones					
	División del trabajo	12	Se han establecido correctamente las funciones específicas de cada colaborador del Área en tiempos pandemia					
		13	Las labores encomendadas al personal del Área se lleva a cabo de acuerdo al cronograma de actividades establecidas					
	Recursos materiales	14	Se efectúan reuniones virtuales en forma permanente entre la jefatura y los colaboradores del Área					
		15	El Área cuenta con un adecuado sistema y equipos para efectuar adecuadamente el trabajo remoto					
	Manual de funciones	16	Se efectúa una óptima digitalización de la documentación requerida para las funciones del Área					
		17	Se cumple con el Manual de funciones en el desarrollo de las actividades del Área					
Dirección	Toma de decisiones	18	El Manual de funciones establece las acciones a seguir por el personal para trabajar de forma remota					
		19	Las decisiones que toma la jefatura del Área consideran la nueva normalidad en tiempos de pandemia					
	Liderazgo	20	Se siente preparado para tomar decisiones en circunstancias complejas debido al trabajo en tiempos de pandemia					
		21	Para la jefatura del Área es importante su opinión					
		22	Considera que la jefatura es honesta y transparente en sus decisiones					
	Motivación	23	La jefatura del Área propone ideas para soluciones laborales que se requieren en estos tiempos de pandemia					
		24	Se hacen reconocimientos e incentivos para los colaboradores del Área por puntualidad y trabajos ejecutados					
Comunicación y orientación	25	Considera que la jefatura se encuentra comprometida con el personal del Área						
	26	Su jefe inmediato tiene una comunicación clara y fluida para absolver dudas e inquietudes en sus labores en estos tiempos de pandemia						
Control	Supervisión	27	La comunicación con su equipo de trabajo es eficaz dentro de la nueva normalidad					
		28	La supervisión de la jefatura del Área es constante					
	Medición de resultados	29	Considera que actualmente se controla minuciosamente los procesos de las actividades del Área en tiempos de pandemia					
		30	Se mide constantemente el desempeño de las labores de cada colaborador en el Área					
	Reportes e informes	31	Cuando existe inconvenientes en los resultados, la jefatura del Área aplica las mejoras correspondientes para corregir dichos errores					
		32	Se realizan informes periódicamente para evaluar los resultados					
		33	La jefatura del Área brinda oportunamente la información necesaria a sus colaboradores para optimizar sus funciones					

**Operacionalización de la variable 2**

<b>Variable:</b> Gestión por objetivos								
<b>Definición conceptual:</b> Es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos. (Peter Drucker)								
<b>Instrumento:</b> Cuestionario (Escala tipo Likert)								
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	N°	Ítems del instrumento	Escala				
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Objetivos estratégicos	Globalidad	1	El Área ha planteado estrategias para afrontar la pandemia mediante el empleo del internet para el cumplimiento de sus objetivos					
		2	Se ha definido la misión y visión del Área en tiempos de pandemia					
	Largo plazo	3	El Área tiene definido claramente sus objetivos a largo plazo considerando la pandemia y sus consecuencias					
		4	Debido a los objetivos establecidos a largo plazo, se puede considerar que existe una adecuada programación de actividades del Área					
Objetivos tácticos	Relación con cada departamento	5	Los objetivos del Área se elaboran en consenso con los objetivos de las otras áreas de la empresa					
		6	El Área donde labora mantiene una adecuada relación con otras áreas de la empresa en la nueva normalidad					
	Mediano plazo	7	La jefatura del Área ha fijado objetivos a mediano plazo en tiempos de pandemia					
		8	Los objetivos de mediano plazo del Área son efectivos en su cumplimiento y no se han postergado debido a la pandemia					
Objetivos operacionales	Especialización	9	La jefatura del Área incentiva a su personal a fijar objetivos individuales que ayuden al crecimiento de la empresa en las actuales circunstancias					
		10	Se efectúan capacitaciones y especializaciones permanentes sobre los procedimientos a seguir en las labores en tiempos de pandemia					
	Corto plazo	11	La jefatura del Área fija objetivos diarios o semanales que se tienen que cumplir en tiempos de pandemia					
		12	Se cuenta con las herramientas necesarias que permitan medir los objetivos diarios o semanales					

## 6.2.3. Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario para medir la variable Proceso Administrativo

La presente encuesta recolectará información de manera anónima y confidencial, con la finalidad de analizar el proceso administrativo que cada persona valora en función a su perspectiva, esto con fines investigativos.

#### Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de preguntas a los cuales usted deberá responder marcando con una X solamente una alternativa, la que considere más adecuada, tomando como referencia las siguientes opciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo

Sexo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Nº	Proceso administrativo	1	2	3	4	5
<b>Planeación</b>						
1	Existe una adecuada planeación para el logro de los objetivos del Área					
2	Sus superiores le hacen participar cuando se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazo del Área					
3	Los objetivos del Área son difundidos a todo el personal oportunamente por parte de la jefatura de Área					
4	La jefatura del Área genera y comunica las estrategias a desarrollar en tiempos de pandemia para alcanzar los objetivos trazados					
5	Las estrategias planteadas por la jefatura para el desarrollo de las actividades del Área se cumplen con eficacia					
6	Se han establecido políticas en el Área para llevar a cabo sus actividades en forma adecuada en tiempos de pandemia					
7	Se cumplen con las políticas establecidas por la jefatura del Área					
8	El Área tiene procedimientos establecidos para efectuar sus funciones en tiempos de pandemia					
9	Dentro del Área se cumplen con los procedimientos en los periodos establecidos					
<b>Organización</b>						
10	La estructura organizacional de la empresa es difundida y conocida por todo el personal, que permita identificarse al área de dependencia					
11	El personal conoce los niveles jerárquicos del Área y efectúan coordinaciones con quien corresponda para desarrollo de sus funciones					
12	Se han establecido correctamente las funciones específicas de cada colaborador del Área en tiempos pandemia					
13	Las labores encomendadas al personal del Área se llevan a cabo de acuerdo al cronograma de actividades establecidas					
14	Se efectúan reuniones virtuales en forma permanente entre la jefatura y los colaboradores del Área					
15	El Área cuenta con un adecuado sistema y equipos para efectuar adecuadamente el trabajo remoto					
16	Se efectúa una óptima digitalización de la documentación requerida para las funciones del Área					
17	Se cumple con el Manual de funciones en el desarrollo de las actividades del Área					
18	El Manual de funciones establece las acciones a seguir por el personal para trabajar de forma remota					
<b>Dirección</b>						
19	Las decisiones que toma la jefatura del Área consideran la nueva normalidad en tiempos de pandemia					
20	Se siente preparado para tomar decisiones en circunstancias complejas debido al trabajo en tiempos de pandemia					
21	Para la jefatura del Área es importante su opinión					
22	Considera que la jefatura es honesta y transparente en sus decisiones					
23	La jefatura del Área propone ideas para soluciones laborales que se requieren en estos tiempos de pandemia					
24	Se hacen reconocimientos e incentivos para los colaboradores del Área por puntualidad y trabajos ejecutados					
25	Considera que la jefatura se encuentra comprometida con el personal del Área					
26	Su jefe inmediato tiene una comunicación clara y fluida para absolver dudas e inquietudes en sus labores en estos tiempos de pandemia					
27	La comunicación con su equipo de trabajo es eficaz dentro de la nueva normalidad					
<b>Control</b>						
28	La supervisión de la jefatura del Área es constante					
29	Considera que actualmente se controla minuciosamente los procesos de las actividades del Área en tiempos de pandemia					
30	Se mide constantemente el desempeño de las labores de cada colaborador en el Área					
31	Cuando existe inconvenientes en los resultados, la jefatura del Área aplica las mejoras correspondientes para corregir dichos errores					
32	Se realizan informes periódicamente para evaluar los resultados					
33	La jefatura del Área brinda oportunamente la información necesaria a sus colaboradores para optimizar sus funciones					

### **Cuestionario para medir la variable Gestión por Objetivos**

La presente encuesta recolectará información de manera anónima y confidencial, con la finalidad de analizar la gestión por objetivos que cada persona valora en función a su perspectiva, esto con fines investigativos.

**Instrucciones:**

A continuación, se presenta una serie de preguntas a las cuales usted deberá responder marcando con una X solamente una alternativa, la que considere más adecuada, tomando como referencia las siguientes opciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo

Sexo: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_

Nº	Gestión por objetivos	1	2	3	4	5
<b>Objetivos estratégicos</b>						
1	El Área ha planteado estrategias para afrontar la pandemia mediante el empleo del internet para el cumplimiento de sus objetivos					
2	Se ha definido la misión y visión del Área en tiempos de pandemia					
3	El Área tiene definido claramente sus objetivos a largo plazo considerando la pandemia y sus consecuencias					
4	Debido a los objetivos establecidos a largo plazo, se puede considerar que existe una adecuada programación de actividades del Área					
<b>Objetivos tácticos</b>						
5	Los objetivos del Área se elaboran en consenso con los objetivos de las otras áreas de la empresa					
6	El Área donde labora mantiene una adecuada relación con otras áreas de la empresa en la nueva normalidad					
7	La jefatura del Área ha fijado objetivos a mediano plazo en tiempos de pandemia					
8	Los objetivos de mediano plazo del Área son efectivos en su cumplimiento y no se han postergado debido a la pandemia					
<b>Objetivos operacionales</b>						
9	La jefatura del Área incentiva a su personal a fijar objetivos individuales que ayuden al crecimiento de la empresa en las actuales circunstancias					
10	Se efectúan capacitaciones y especializaciones permanentes sobre los procedimientos a seguir en las labores en tiempos de pandemia					
11	La jefatura del Área fija objetivos diarios o semanales que se tienen que cumplir en tiempos de pandemia					
12	Se cuenta con las herramientas necesarias que permitan medir los objetivos diarios o semanales					

## 6.2.4. Validación de expertos



### INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

#### INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente de Taller de investigación – Instituto San Ignacio de Loyola
1.3. Nombre del instrumento:	ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES
1.4. Autor del instrumento:	JOSÉ SAÚL CHÁVEZ ADRIÁN
1.5. Especialidad	
1.6. Título de la investigación	PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS EN EL ÁREA DE LEVANTAMIENTO DEL SECRETO DE LAS TELECOMUNICACIONES DE LA EMPRESA CLARO PERÚ EN TIEMPOS DE PANDEMIA

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						81%

**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO**

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		
Ítem 16	x		
Ítem 17	x		
Ítem 18	x		
Ítem 19	x		
Ítem 20	x		
Ítem 21	x		
Ítem 22	x		
Ítem 23	x		
Ítem 24	x		
Ítem 25	x		
Ítem 26	x		
Ítem 27	x		
Ítem 28	x		
Ítem 29	x		
Ítem 30	x		
Ítem 31	x		
Ítem 32	x		
Ítem 33	x		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: \_\_\_\_\_ 81 \_\_\_\_\_%. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

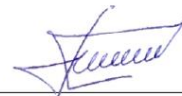
( x ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

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

Lugar y fecha: 30.06.2021

DNI. N° 44300506

Firma del experto informante.



Pedro Alfonso Velásquez Tapullima



**INSTITUTO SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS  
DEL INSTRUMENTO DE  
INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres del experto: Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
- 1.2. Cargo e institución del experto: Docente de Taller de investigación – Instituto San Ignacio de Loyola
- 1.3. Nombre del instrumento: ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES
- 1.4. Autor del instrumento: JOSÉ SAÚL CHÁVEZ ADRIÁN
- 1.5. Especialidad
- 1.6. Título de la investigación PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS  
EN EL ÁREA DE LEVANTAMIENTO DEL SECRETO DE LAS TELECOMUNICACIONES DE LA  
EMPRESA CLARO PERÚ EN TIEMPOS DE PANDEMIA

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.				x	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.				x	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				x	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				x	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				x	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				x	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				x	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				x	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				x	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					78%	

**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO**

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: \_\_\_\_\_78\_\_\_\_\_% V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

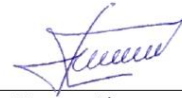
( x ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

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

Lugar y fecha: 30.06.2021

DNI. N° 44300506

Firma del experto informante.



Pedro Alfonso Velásquez Tapullima



## 6.2.6. Baremación

### Baremación

Nombre corto	Descripción	Min	Max	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
V1	Proceso administrativo	33	165	33-59	60-85	86-111	112-137	138-165
D1V1	Planeación	9	45	9-16	17-23	24-30	31-37	38-45
D2V1	Organización	9	45	9-16	17-23	24-30	31-37	38-45
D3V1	Dirección	9	45	9-16	17-23	24-30	31-37	38-45
D4V1	Control	6	30	6-10	11-14	15-18	19-22	23-30
V2	Gestión por objetivos	12	60	12-21	22-30	31-39	40-48	49-60
D1V2	Objetivos estratégicos	4	20	4-7	8-10	11-13	14-16	17-20
D2V2	Objetivos tácticos	4	20	4-7	8-10	11-13	14-16	17-20
D3V2	Objetivos operacionales	4	20	4-7	8-10	11-13	14-16	17-20