



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN EL CENTRO DE
COBRANZAS TELEFÓNICA DEL BANCO DE CRÉDITO
DEL PERÚ – 2018**

Presentada por:

Br. Alcántara Vega, Lisbeth Alejandra

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.

TRUJILLO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Es para mí una gran satisfacción poder dedicárselos a ellos que con mucho trabajo y esmero he logrado.

A Dios por ser mi guía espiritual por mantenerme en el camino y no dejarme vencer en todas mis acciones para seguir adelante ya que sin él no estaría aquí.

A mis padres Ramiro Alcántara López y Yaneth Vega Rojas porque son la razón de sentirme tan orgullosa. A ellos que son mis pilares y mi fuente de motivación, por acompañarme y alentarme siempre a poder superarme, porque me han inculcado valores y me mostraron enseñanzas las cuales me permitieron y me permiten discernir entre el bien y el mal lo que conlleva a una mejor toma de decisiones para la vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Principalmente quiero agradecer a mi Dios por la bendición de cada día por la oportunidad de estar y disfrutar a lado de mis seres queridos. Gracias por la realización de este triunfo.

Gracias a mis padres por darme la vida, creer en mí brindándome su apoyo incondicional moral y económico, por sus esfuerzos, sacrificios, consejos, enseñanzas, palabras de aliento y demás que no permitieron rendirme. Así mismo ayudaron para que siga luchando, logre obtener una carrera profesional y poder labrar un mejor futuro. Dios los tenga en un lugar especial en el cielo.

Gracias por hacerlo posible.

Gracias Ing, H. Villena, su ayuda fue importante en el proceso para concretar este anhelo, estuvo conmigo incluso en los momentos más difíciles. Este proyecto no fue fácil, pero estuvo ahí motivándome en todo momento me decía que lo lograría.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es describir cómo es la Administración por Objetivos en el centro de cobranzas del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo, 2018. Para ello se utilizó el diseño de una sola casilla, además es un estudio descriptivo, teniendo como técnica la encuesta y como instrumento de recolección de datos el cuestionario, la cual constó de 11 preguntas validadas por juicio de expertos con grado académico de Doctor. La conclusión más importante es que la Administración por objetivos en el centro de cobranzas telefónica del Banco de Crédito del Perú, es buena porque la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con los objetivos propuestos.

Palabras claves: Administración por objetivos, Banco.

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to explain how the Administration by Objectives is in the collection center of the Banco de Credito del Peru in the city of Trujillo, 2018. For this, the design of a single box was used, it is also a descriptive study, having as techniques the interview and as an instrument of data collection the guie of interview which consisted of 11 questions validated by expert judgment with academic degree of Doctor. The most important conclusion is that management by objectives in the telephone collection center of Banco de Credito del Peru is good because most of the collaborators agree with the proposed objectives.

Keywords: Administration by objectives, Bank.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
INTRODUCCIÓN	9
Capítulo I: El problema de investigación	9
1.1.Planteamiento del problema	9
1.2.Formulación del problema	13
1.3.Objetivos de la investigación	13
1.3.1. Objetivo general	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4.Justificación del estudio	13
Capítulo II: Marco teórico	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas	19
2.2.1. Conceptos fundamentales de la APO	19
2.2.2. Administración por Objetivos: utilidad	20
2.2.3. Coordinadas de la Administración por objetivos	20
2.2.4. Criterios de la APO	21
2.2.5. Elementos clave de la APO	22
2.2.6. Requisitos básicos para el éxito de la APO	22
2.2.7. Problemas encontrados en los programas de la APO	23

2.2.8. Dirección por Objetivos	25
2.2.9. Cómo se formulan los objetivos	25
2.2.10. Fijando objetivos	26
2.3. Definición de términos	27
2.4. Hipótesis	27
2.5. Variables	27
Capítulo III: Metodología	29
3.1. Tipo y nivel de investigación	29
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	29
3.3. Población y muestra	29
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	30
3.6. Plan de recolección de datos	30
Capítulo IV: Resultados	31
Capítulo V: Discusión	35
Conclusiones	38
Recomendaciones	39
Referencias bibliográficas	40
Anexos	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de la variable	28
Tabla 2. Técnica e Instrumento	30
Tabla 3. Validez del instrumento por juicio de expertos	30
Tabla 4. Objetivos detallados	31
Tabla 5. Conformidad con los objetivos	31
Tabla 6. Negociación con los objetivos de la empresa	31
Tabla 7. Objetivos modificados con frecuencia	32
Tabla 8. Objetivos modificados en forma repentina	32
Tabla 9. Objetivos solo cuantitativos	32
Tabla 10. Objetivos motivadores	33
Tabla 11. Objetivos realistas	33
Tabla 12. Objetivos alcanzables	33
Tabla 13. Objetivos relacionados con otros objetivos	34
Tabla 14. Sugerencias para mejorar los objetivos	34

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El administrador cumple las funciones, actividades o proceso de: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, con el uso de recursos humanos, materiales, económicos, financieros, tecnológicos y mercadológicos para alcanzar sus objetivos y metas.

La Administración por Objetivos (APO) o traducido al inglés como Management By Objective (MBO) es una tendencia muy usada y la más importante en la Gestión o Administración de los Administradores que desean ser competitivos y poder medir su desempeño.

Es por ello que es muy importante que toda empresa en cualquier rubro en la que se encuentre sea evaluada no por su imagen o prestigio que pueden ser indicadores cualitativos, sino por el contrario con indicadores o términos cuantitativos porque como dijo alguien alguna vez “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Esta frase, atribuida frecuentemente a Peter Drucker.

Por otro lado, en muchas empresas tanto públicas, pero especialmente en las privadas se evalúa en base al desempeño de los colaboradores relacionada con las metas y objetivos, esto repercute en un mejor desempeño o en una mejor remuneración, así como en premios y ascensos especialmente en el rubro de las ventas.

Actualmente la gestión de cobranza telefónica del Banco de Crédito del Perú es bien amplia tiene 2 sedes en Lima y Trujillo. En esta última (lugar de estudio) se encuentra en esta ciudad ubicada en el distrito de la Esperanza, específicamente en el parque Industrial; en esta sede solo se ven 3 tramos diferenciados según los días mora que

comprende: 1- 30 días, 31- 60 días, 61 días a más (mientras más días mora más complicada es la gestión al momento de recuperar). De los cuales se trabajan en 3 turnos: full time y part time (mañana y tarde).

Solo se investigará el tramo 1-30 días y sólo en el turno full para que sea más accesible. Las metas son mensuales varían según se dé el caso (se evalúa el comportamiento se ven resultados en base al mes anterior o en el mismo mes pero del año anterior). El horario de trabajo de un asesor full time es de 7 am hasta las 6 pm con una hora de refrigerio y media hora de descanso uno por la mañana y otro en la tarde. El sueldo fijo es de 950 más comisiones variables (según desempeño y cumplimiento de las metas), éstas se ingresan en una fórmula y se obtiene el monto.

Muchas veces se cree que las metas u objetivos pueden ser formas de motivar a las personas a lograr su mejor rendimiento o desempeño, pero sin tomar en cuenta ciertos factores internos o externos que pueden hacer que las personas logren sus objetivos o metas, si queremos diferenciar entre estos términos podemos decir que los objetivos son cualitativos y las metas son cuantitativas que nos permiten medir a los objetivos.

En el área de cobranzas se puede observar y comprobar que los objetivos y las metas son medidas en cuanto al tiempo mensual (ficha del asesor - FODA - compromisos), Trimestral (performance 100% en todas las metas), Semestral (renovación) todas ellas como política del Banco sin muchas veces escuchar a los colaboradores, sin conocer sus expectativas, estados emocionales, físicos o su formación académica y/o profesional, las metas deben trabajarse en conjunto en forma consensuada y democrática considerando, su cercanía y trato con el cliente, los posibles inconvenientes con el sistema que en varias oportunidades falla y la desigualdad en cuanto a la cantidad de cuentas por cobrar y los montos por recuperar no son los mismos, para todos es de manera aleatoria no hay

un control para ello, pero marca mucho la diferencia en cuanto al sueldo y al reconocimiento de parte de la empresa hacia el colaborador.

Las metas del centro de cobranzas telefónica son:

1. Recupero:

Se mide en quintiles cada cajón (puesto) tiene un diferente grado de alcance según el recupero. El cajón 1 representa al 150 %, cajón 2 al 130 %, cajón 3 al 100%, cajón 4 al 70 % y cajón 5 al 50%. Los primeros puestos tienen un porcentaje mayor de comisión. Mínimo es aceptable el cajón 3 para cumplir con la meta de recupero y sobre todo para no entrar en dispersión y su valor en el performance es de 40%.

2. Monitoreo:

Se mide en base a un esquema estructurado de la gestión de la llamada (cobranza) son 6 llamadas evaluadas en el mes el cual el resultado de éstas es la nota final que representa la calidad de la gestión de la llamada.

La nota final se ubica en 3 rangos: Alto representa (del 2.78 hacia arriba) su alcance es 1.1, Medio (del 2.77 a 2.75) su alcance es 1.0 y Bajo (del 2.74 hacia abajo) su alcance es 0.9.

Mínimo se debe obtener una nota media para cumplir con la meta de monitoreo y sobre todo para que no se vea afectado. Su valor en el performance es de 15%.

3. Razón de no pago:

Hace referencia al motivo, razón o circunstancia por el cual el cliente no pagó en la fecha que corresponde. Todas las gestiones (llamadas de cobranza) tiene que tener su razón de no pago, pero si no fuera el caso por lo menos mínimo debe tener el 80 % del total para cumplir con la meta de RDNP su valor en el performance es del 5%.

4. Efectividad:

Se mide en base a la cantidad y calidad del compromiso de pago (PDP). Para ello después de lograr cerrar una promesa de pago (PDP) se debe hacer un seguimiento de dicho compromiso (cuenta en mora) para que se cumpla a cabalidad (se pague el monto total del compromiso) y no quede nada pendiente (otro punto es el tema de la calidad de la promesa de pago que se basa en no dejar ningún saldo).

Se debe llegar a obtener un 69.11% para cumplir con la meta de efectividad. Su valor en el performance es del 35%. Si no se llega a la meta de todas maneras no puede bajar de 60.10 % ya que es lo mínimo para llegar a comisionar (menor a este porcentaje así este en el primer cajón no comisionara). Éste último está relacionado al recupero ya que dependerá de ello para poder lograrlo.

5. Tiempo hablado:

Representa la contactabilidad con los titulares de las cuentas en mora, cuando se realiza las llamadas no siempre es el titular quien responde (mensajes en buzón, familiares, terceros, compañeros de trabajo, etc.).

Se debe llegar al 31%, su valor en el performance es del 5 %.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las características de la Administración por objetivos en el centro de cobranzas del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivos generales

Describir como es la Administración por Objetivos en el centro de cobranzas del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las características más aceptadas en los objetivos del centro de cobranzas del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2018.
- Identificar las características rechazadas en los objetivos del centro de cobranzas del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2018.

1.4. Justificación del estudio

Teórica:

La presente investigación resulta importante por cuanto no se han realizado estudios locales sobre la variable Administración por objetivos.

Práctica:

Se justifica por cuanto es un tema muy práctico que investigará sobre las prácticas que tienen las empresas en el establecimiento de sus objetivos y metas y como ésta influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Social:

Este estudio ayudará analizar la realidad que afrontan los colaboradores de la empresa con respecto al logro de sus objetivos y la importancia que esto tiene para su desempeño.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Internacionales:

Rodas (2014) en su tesis: Administración por Objetivos en la empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, señala:

La mayor parte del personal administrativo no fija metas por escrito por los que les es dificultoso medir los resultados de las actividades efectuadas. Asimismo, existe bastante participación del personal administrativo dentro de la empresa en la fijación de objetivos lo que lleva a pensar que podría perfectamente implementarse exitosamente un sistema de administración por objetivos (p.48)

Basa (2012) en su tesis: Aplicación de administración por objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa mueblería. Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas. Sección de estudios de posgrado e investigación. Concluye:

La empresa de estudio ha comenzado a trabajar en la técnica APO como técnica de cambio, y es de verdad satisfactorio ver que los intereses por realizar una mejora a las actividades cotidianas pueden tener un impacto a nivel organización. Cabe destacar que en muchas empresas se persiguen ciertos objetivos, sin embargo, los departamentos suelen trabajar como células independientes por lo que no se persigue el objetivo principal y esto crea un ambiente de tensión entre los miembros de la organización (p.87).

Iturralde (2011) Universidad Técnica de Ambato – Ambato, Ecuador, en su tesis La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA de la Ciudad de Ambato en el año 2010, cuyo objetivo fue proponer un método de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de ciudad de Ambato, la muestra estuvo conformada por 78 trabajadores correspondiente al 80% de la población total del personal. Se llegó a la conclusión que no se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuara cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución. Y que se recomienda crear una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño (p. 98)

Coello (2014) Universidad de Guayaquil – Guayaquil, Ecuador, en su tesis Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO), cuyo objetivo fue Identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento, la muestra estuvo conformado por 20 trabajadores correspondiente al 100% de la población total del personal. Se llegó a la conclusión que queda reflejado a través de

los instrumentos aplicados que la Productividad del grupo y su Efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la Campaña de Inbound Pymes debido a las Condiciones Internas que denotan cierta Insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias. Descartando entonces que la incidencia al problema de estudio sea debido a los factores extrínsecos ya que no se evidencian parámetros de Insatisfacción, pues al contrario denota altos niveles de satisfacción antes ellos. Por lo que la incidencia en la efectividad y productividad del grupo deberá evaluarse a través del análisis de los factores intrínsecos y sobre todo en aquellos aspectos que resaltan en la aplicación de los instrumentos y que aquí se han mencionado. Y que se recomienda realizar propuestas para incentivos por cumplimientos de metas y objetivos, y analizar la forma en que se evalúa las sanciones y descuentos económicos que hacen parte de los errores operativos en que incurren los asesores y que evidentemente está de la mano con mejorar la comunicación (p. 106).

Gavilánez (2013) Universidad Técnica de Ambato – Ambato, Ecuador, en su tesis Control de Personal y Cumplimiento de Objetivos Institucionales del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal de Pelileo, cuyo objetivo fue Determinar de qué manera incide el Control de Personal en el Cumplimiento de Objetivos Institucionales en el departamento de Obras Públicas del GAD Municipal de Pelileo, la muestra estuvo conformado por 37 personas correspondiente al 100% de la población. Se llega a la conclusión de que el departamento de OO.PP del GAD Municipal de Pelileo no posee un control adecuado de personal razón por la cual no se logra tener una supervisión de las actividades realizadas con el propósito

de cumplir los objetivos propuestos. Y se recomienda que para mejorar el control de personal del departamento de Obras Públicas del GAD Municipal de Pelileo se propone implementar un modelo de control de personal que ayude a cumplir con los objetivos del departamento el mismo que permita a sus integrantes llevar de forma ordenada cada proceso que se vaya a realizar en cada una de las obras y actividades encargadas a los trabajadores (p.98)

Nacionales:

Cruz y Franco (2014) en su tesis: Influencia de la Interacción de la Municipalidad distrital de Yanahuara con los medios de comunicación, en el cumplimiento de los objetivos comunicacionales institucionales con su público externo. Arequipa, 2013; concluye:

La interacción con los medios de comunicación y el cumplimiento de sus objetivos comunicacionales se da en forma parcial, infiriendo problemas de tipo administrativo que comunicacional.

Ampuero (2013) en su tesis: Autoeficacia y orientación de metas en futbolistas profesionales; concluye: Lo objetivo está basado en hechos reales, observables y demostrables y cuya validez no se cuestiona. En cambio, lo subjetivo es intrínseco al individuo, se basa en la percepción de la realidad objetiva, difiere de una persona a otra, no es generalizable. Así un monto determinado, por ejemplo 300 soles (factor objetivo) podría satisfacer económicamente (factor subjetivo) a unos futbolistas, pero a otros no.

Locales:

Loli y Terrones (2013) en su tesis titulada: Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011 – 2012, para obtener el título de Contador Público en la Universidad Privada Antenor Orrego, concluye:

Se deben preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo presupuestado y lo real.....la empresa debería adecuar los objetivos estratégicos y adaptarlos a la realidad para poder rediseñar los presupuestos y que sean un instrumento para el logro de sus objetivos (p. 109)

Castañeda y Tamayo (2013) en su tesis titulada: La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010 - 2012, para obtener el título de Contador Público en la Universidad Privada Antenor Orrego, concluye: los indicadores de morosidad de los principales tipos de crédito, se han visto sustancialmente incrementados afectando el cumplimiento de los objetivos estratégicos principalmente relacionados a la calidad de cartera y financieros. La morosidad tuvo un impacto negativo en el alcance de los objetivos, pues el incremento de la morosidad provoca menos colocaciones (p. 84).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Conceptos fundamentales de la APO

Según Cruz y Franco (2014) el éxito de la APO se basa en dos hipótesis fundamentales:

- Si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo que si estuviera menos ligada a él.
- El principio de la profecía autorrealizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para lograr que suceda.

Estas hipótesis explican por qué este método tiene tanto éxito para alcanzar los objetivos. Otra razón es que incorpora lo mejor de las diversas teorías motivacionales y de liderazgo, por ejemplo, la necesidad de autorrealización de Maslow, la teoría “Y” de McGregor, los factores motivacionales de logro de McClelland.

La APO también se basa en el principio de que el personal prefiere ser evaluado con base en criterios realistas y estándares razonablemente alcanzables. De acuerdo con este método, el personal participa en el establecimiento de las metas y en la identificación de los criterios que se utilizarán para su evaluación. Algunas de las metas pueden ser cuantitativas (como ventas o producción, volumen, gastos o utilidades), en tanto que otros pueden ser cualitativos (como relaciones con el cliente, un plan de mercadotecnia o desarrollo del empleado).

2.2.2 Administración por objetivos: utilidad

Para Gestión y Marketing (2016) el modelo de administración por objetivos (APO) lo usan en el mundo de la empresa los Directores de Recursos Humanos, los directores de ventas, los responsables operativos, los gestores de proyectos, los consultores internos y externos y permite principalmente a los managers fijar objetivos de resultados precisos en las tareas que hay que realizar en el seno de la empresa, analizar los resultados y atribuir recompensas en consecuencia a los empleados, fijarse sus propios objetivos de rendimiento (p. 6).

2.2.3. Coordinadas de la administración por objetivos

Hidalgo (2011, pp. 196-201) asevera que los objetivos de cualquier organización se vinculan siempre con un puñado de temas, a saber:

- Producción y calidad.
- Presupuestos.
- Rentabilidad.
- Volumen de ventas.
- Servicio al cliente.
- Cobranzas.
- Participación de mercado de cada línea de producto.
- Impacto ambiental.

La implementación de un sistema de administración por objetivos obedece a un proceso: definición y planificación, monitoreo y documentación, y retroalimentación o feedback.

2.2.4. Criterios de la APO

Scalan (1990) asevera que se requiere observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

- Especificidad: deben ser claramente estipulados.
- Aceptabilidad: debe haber sido negociado previamente con el colaborador, el cual debe estar de acuerdo en que debe cumplirlo.
- Flexibilidad: debe ser diseñado de tal modo que pueda ser modificado en caso de ser necesario.
- Mensurabilidad: debe ser susceptible de medición, es decir, debe ser cuantificable para que sea realmente motivador para el personal.
- Accesibilidad: es imprescindible que sean realistas alcanzables, no utópicos, porque ello desmotiva al empleado.
- Congruencia: debe estar “amarrados” como otros, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

Por lo general se corre el riesgo de fijar objetivos demasiado ambiguos para que puedan ser entendidos y aplicados.

2.2.5. Elementos clave de la APO

Para el autor Ampuero (2013) los elementos claves de una APO son:

- Clara comunicación entre jefe y colaborador.
- Medir cuantitativamente las metas.
- Metas alcanzables.
- Retroalimentación continúa del logro de las metas.

2.2.6. Requisitos para el éxito de la APO

Al respecto Castañeda y Tamayo (2013) señalan que sin tomar en cuenta lo profundamente comprometida que esté la administración con el empleo de la APO; sin considerar cómo se la utilice, esta herramienta requiere de un enfoque único para la evaluación de los administradores, ya que está diseñado para evaluar el desempeño administrativo de estos ejecutivos más que sus cualidades personales y su potencial.

En esencia, la APO destaca la importancia de la fijación de objetivos gerenciales específicos (con la ayuda y concurrencia de los superiores inmediatos) que deben ser logrados en el siguiente periodo, para luego medir el desempeño con el estándar de los objetivos actuales.

En sus aplicaciones más exitosas, el enfoque excede el ciclo objetivos-resultados objetivos hasta constituir un proceso de planeación y desarrollo de carrera que se integra cuidadosamente con el programa general de desarrollo de la organización.

En términos generales, el proceso implica que el director general debe fijar los objetivos organizaciones que luego serán traducidos en metas por los gerentes de los niveles inferiores inmediatos. Posteriormente, éstos deben desarrollar sus propias metas específicas y someterlas a un análisis conjunto con sus superiores para determinar su factibilidad. Al final de un periodo dado por lo general de seis meses o un año se compara el desempeño real de cada subordinado con las metas establecidas, y se evalúa del desempeño de cada persona y se lo analiza con ella. Por último, los subordinados son

recompensados financieramente o de otra manera sobre la base de la meta y del grado hasta el cual ha sido realizada.

2.2.7. Problemas encontrados en los programas de la APO

Mapcal (1994) al respecto afirma:

- Muchas organizaciones consideran que la APO es una solución instantánea para sus problemas.
- No se percatan de que los métodos de la APO, para ser exitosos, requieren en una planeación y ejecución cuidadosas.
- Los problemas siguientes son los que impiden que la APO logre los mejores resultados, y con frecuencia, provocan el fracaso de todos los programas.
- Insume demasiado tiempo.

El proceso de la APO puede insumir mucho tiempo, en especial durante su primer ciclo puesto que los subordinados, por lo general, no tienen confianza en el “nuevo” sistema, por lo cual es muy probable que soliciten juntas con sus superiores para lograrla. Las evaluaciones periódicas sobre avances y de final de periodo también insumen tiempo, en especial de los gerentes que tienen un ámbito de control amplio.

- Aumenta el papeleo.

En ocasiones la APO genera un exagerado papeleo debido a que la administración permite que los subordinados funcionen en su mayor parte por cuenta propia al determinar cómo lograrán los objetivos. Por ello, muchos administradores desean controlar lo que sucede, por lo cual el personal inferior debe entregarles reportes regulares, datos e indicadores de desempeño.

- Puede pasar por alto objetivos cualitativos.

La necesidad de objetivos específicos y mensurables significa que la APO hace hincapié en actividades tales como ventas, utilidades, costos, rotación de la producción, todas fácilmente convertibles en números. Factores tales como actitudes del empleado y la satisfacción en el trabajo son más difíciles de medir, pero también deben incluirse al fijar los objetivos.

- Puede existir poco o inadecuado apoyo de la alta dirección.

Para que un programa de APO tenga éxito, debe contar con el franco apoyo y colaboración de la alta administración. En ocasiones, ésta no fija objetivos generales sino que delega la responsabilidad de la APO en un departamento especial, lo cual rara vez da resultados positivos. La alta administración debe comprometerse y, a través de sus acciones, dar el ejemplo a otras unidades de la organización.

- Esta mal difundida y es mal entendida.

Por lo general existe mucho recelo cuando se introduce por primera vez la APO. Algunos ven el proceso como una amenaza para su autoridad, otros malinterpretan la finalidad de la APO.

Incluso hay quienes no comprenden el proceso que se debe seguir. Por ello, las juntas y reportes que definen la filosofía, procedimientos y manera de ejecutar la APO son esenciales para el éxito del programa.

2.2.8. Dirección por Objetivos.

Mantilla (2008, pp. 73-76) cita a Marston (1963) señala que existen cuatro etapas para la Dirección en la Administración por Objetivos, las cuales llamó IACE y son las siguientes:

- Investigación: Recopilar información previa de los objetivos a alcanzar.
- Acción: Hacerse las siguientes preguntas: ¿Quién nos ha escuchado? ¿Hasta cuándo ha escuchado? ¿Qué va a significar el mensaje para el receptor? ¿Qué efecto causará en el receptor?
- Comunicación: Debe ser bidireccional.
- Evaluación: Contrastación de los resultados obtenidos.

2.2.9. Como se formulan los objetivos.

Al respecto Magers (2006, p. 45) señala:

- Definirlos en función de los resultados o condiciones por lograr y no de los trabajos por ejecutar.
- Redactarlos de manera que puedan analizarse y eventualmente modificarse.
- Limitarlos cronológicamente para contar con marcas o señales indicadoras del trayecto recorrido hacia ellos.
- Redactarlos en términos enérgicos. Al comienzo, emplear palabras clave como “ejecútese”, “complétese”, etc.
- Ordenar a un miembro de la gerencia que rinda cuentas sobre avances y logro final.
- Formularlos con base en la experiencia.

- Formularlos en términos positivos, es decir, indicando lo que hay que hacer más que lo que hay que evitar.
- Formularlos en forma concisa y breve.
- Considerarlos un compromiso entre empleado y gerencia, lo cual implica su cumplimiento.

2.2.10 Fijando Objetivos

Al respecto el autor Galpin (2013, p. 93) señala que la falta de objetivos genera problemas, sin objetivos claros, las personas normalmente harán una de las siguientes tres cosas: vagar sin metas durante la jornada de trabajo buscando tareas que las mantengan ocupados, correr alocadamente de una tarea a otra sin llegar a terminar ninguna, o esperar a que le asignen tareas y, una vez realizadas, volver a esperar una nueva asignación.

2.2. Definición de términos

Administración: Es una actividad humana por medio de la cual las personas esperan obtener resultados (Ramírez Cardona, 2016, p. 16).

Objetivos: Es una meta, fin o propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al sector donde sea utilizado o formulado, tiene cierto nivel de complejidad (Mager, 2006, p. 31).

Administración por Objetivos: La Administración por Objetivos (APO) es el proceso por el que un responsable jerárquico sus empleados definen objetivos y negocian los medios y los plazos para alcanzarlos (Gestión y Marketing, 2016, p. 7).

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Por ser una investigación descriptiva no lleva hipótesis.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de la variable.

Administración por Objetivos: Es un sistema en que los administradores y subordinados acuerdan la rutina de éstos, la orientación de proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas (Huerta, 1983).

2.5.2. Definición operacional de la variable

Administración por Objetivos (APO)

2.5.3. Operacionalización de la variable

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Administración por Objetivos (APO)	Especificidad	Detallado.	1. ¿Los objetivos en la empresa son detallados?	Nominal
	Aceptabilidad	Acuerdo.	2. ¿Está de acuerdo con los objetivos de la empresa?	
		Negociado.	3. ¿Negocia con su superior sobre los objetivos de la empresa?	
	Flexibilidad	Modificado.	4. ¿Los objetivos son modificados con frecuencia?	
		Cambiado.	5. ¿Alguna vez los objetivos fueron cambiados de forma repentina?	
	Mensurabilidad	Cuantificable.	6. ¿Los objetivos son solo cuantitativos?	
		Motivador.	7. ¿Los objetivos son motivadores?	
	Accesibilidad	Realista.	8. ¿Los objetivos son realistas?	
		Alcanzable.	9. ¿Los objetivos son alcanzables?	
	Congruencia	Relacionado.	10. ¿Cree que los objetivos están relacionados con otros objetivos?	
		Lógico.	11. ¿Daría alguna sugerencia para mejorar los objetivos en la empresa?	

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

Cuantitativo y descriptivo.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

I : APO

Dónde:

I : Centro de cobranzas del Banco de crédito del Perú de la ciudad de Trujillo

APO: Administración por Objetivos.

3.3. Población y muestra

Población:

Está constituido por todos los colaboradores de la empresa Sub gerente: 1, Asistente: 1, Supervisores: 9 y Gestores: 58 turno completo (datos proporcionados por la empresa).

Muestra:

Para la presente investigación se tomó a los gestores: 58 turno completo.

3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Tabla 2. Técnica e Instrumento

Variable	Técnica	Instrumento
Administración por Objetivos	Encuesta	Cuestionario

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

El instrumento se ha realizado teniendo en cuenta la operacionalización de las variables y han sido validados por expertos (investigadores y académicos) en el tema.

Tabla 3: Validez del instrumento por juicio de expertos (Ver anexo 2)

Expertos	Nombres y Apellidos
1	Dr. José German Salinas Gamboa
2	Dr. Roberto Quispe Mendoza
3	Dr. Eduardo Vilca Tantapoma
4	Dr. Delmer Espinoza Quispe

3.6. Plan de recolección de datos

Los datos fueron procesados y analizados utilizando el programa informático Excell.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Tabla 4
Objetivos detallados

Respuestas	Total	%
Si	48	83
No	5	9
No sabe/No opina	5	9
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores
Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Como se puede apreciar el 83 % de los encuestados dijo SI a los objetivos detallados contra un NO con 9% y No sabe/No opina con solo 9 % en ambos casos, ello nos confirma que los objetivos si son detallados por el Banco.

Tabla 5
Conformidad con los objetivos

Respuestas	Total	%
Si	44	76
No	9	16
No sabe/No opina	5	9
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores
Elaboración: La investigadora.

Como se puede apreciar el 76 % de los encuestados dijo SI estar de acuerdo a la conformidad de los objetivos contra un NO con 16 % y No sabe/No opina con solo 9 % en ambos casos, esto nos dice que más de las tres cuartas partes de los encuestados está de acuerdo con los objetivos.

Tabla 6
Negociación con los objetivos de la empresa

Respuestas	Total	%
Si	37	64
No	10	17
No sabe/No opina	11	19
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores
Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Como se puede apreciar el 64 % de los encuestados dijo SI negocia los objetivos, contra un NO con 17% y No sabe/No opina con 19 %, más de la mitad acepto negociar.

Tabla 7
Objetivos modificados con frecuencia

Respuestas	Total	%
Si	35	60
No	12	21
No sabe/No opina	11	19
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores
Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Podemos observar que el 60 % de los encuestados dijo que si los objetivos con modificados con frecuencia, No con un 21 % muy seguido de No sabe/No opina con solo 19 %.

Tabla 8
Objetivos cambiados en forma repentina

Respuestas	Total	%
Si	41	71
No	9	16
No sabe/No opina	8	14
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores
Elaboración: La investigadora.

Podemos observar que el 71 % de los encuestados dijo que SI los objetivos son cambiados con frecuencia, NO con un 16 % muy seguido de No sabe/No opina con solo 14 %.

Tabla 9
Objetivos solo cuantitativos

Respuestas	Total	%
Si	50	86
No	4	7
No sabe/No opina	4	7
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores
Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Podemos observar que mayormente un 86 % de los encuestados dijo que si los objetivos son solo cualitativos, No con un 7 % muy seguido, el mismo resultado para No sabe/No opina con solo 7 %.

Tabla 10
Objetivos motivadores

Respuestas	Total	%
Si	49	84
No	5	9
No sabe/No opina	4	7
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores

Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Podemos observar que 49 de los encuestados dijo que SI los objetivos son motivadores, NO con solo 5 inmediatamente de No sabe/No opina con solo 4 encuestados.

Tabla 11
Objetivos realistas

Respuestas	Total	%
Si	30	52
No	13	22
No sabe/No opina	15	26
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores

Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Podemos observar que más de la mitad de los encuestados como el 52 % dijo que SI los objetivos con modificados con frecuencia, No sabe/No opina con un 26 % muy seguido de NO con solo 22 %.

Tabla 12
Objetivos alcanzables

Respuestas	Total	%
SI	46	79
No	4	7
No sabe/No opina	8	14
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores

Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Podemos observar que el 79 % de los encuestados dijo que si los objetivos son alcanzables, seguido de No sabe/No opina con solo 14 % y en tercer lugar el No con un 21 % muy entonces los colaboradores opinan en su gran mayoría que si se pueden alcanzar.

Tabla 13

Objetivos relacionados con otros objetivos

Respuestas	Total	%
Si	36	62
No	22	38
No sabe/No opina	0	0
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores

Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Podemos observar que el 62 % de los encuestados dijo que si a los objetivos relacionados con otros objetivos, No con un 38 % y extrañamente nadie señaló No sabe/No opina, quizás porque saben o tienen claro que los objetivos están relacionados con otros objetivos.

Tabla 14

Sugerencias para mejorar los objetivos

Respuestas	Total	%
Si	11	19
No	17	29
No sabe/No opina	30	52
Total	58	100

Fuente: Cuestionario a los colaboradores

Elaboración: La investigadora.

Interpretación: Podemos apreciar que los encuestados señalan que el 52 % dijo que es indiferente a las sugerencias brindadas para mejorar los objetivos en el Banco, muchos opinaron que No en un 29 % y solo un 19 % opina lo contrario, quizás sea por temor o desconocimiento.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

- Tabla N° 4: Se aprecia que más de las tres cuartas partes señalan que están conformes con los objetivos planteados por el banco, esto concuerda con la fuente Gestión y Marketing (2016) quien señala que las diferentes áreas de una empresa siempre fija objetivos con resultados precisos en las tareas que realizan en el seno de la empresa, además contribuye a analizar resultados y atribuir recompensas en bien del colaborar que siempre quiere ganar más dinero.
- Tabla N° 5: Con respecto a la conformidad de los objetivos por parte de los colaboradores, estos señalan en más de las tres cuartas partes del total que si están conformes, esto concuerda con Basa (2012) quien afirma que depende mucho de la cultura de conciencia de los trabajadores sobre su cumplimiento porque depende de mucho que ellos estén conformes con estos, para poder lograrlos, además como sabemos en muchas empresas los colaboradores deben alienarse a los objetivos de la organización.
- Tabla N° 6: La pregunta está relacionada si los colaboradores negocian los objetivos, ellos contestaron en un 64 % afirmativamente; al respecto Ampuero (2013), señala que entre los elementos claves de una buena Administración por Objetivos tenemos a la clara comunicación entre jefe y colaborador, esto es sumamente importante si queremos negociar los objetivos, así mismo el autor complementa esta información diciendo que se debe realizar también una retroalimentación si en caso no se lograra los objetivos, ello es bueno porque siempre se deben corregir errores.
- Tabla N° 7: Con referencia a los objetivos modificados con frecuencia los entrevistados señalan que si en un 60 %, esto confirma lo dicho por Scalan (1990) quien asegura que los objetivos deben ser flexibles, es decir deben ser diseñados de tal modo que pueda ser modificados en casos de ser necesario, el mismo autor comenta que deben ser además específicos, aceptables, mensurables, accesibles y congruentes; son características de buenos objetivos.

- Tabla N° 8: Con respecto a si los objetivos son cambiados en forma repentina, se puede apreciar que el 84 % señala que no, esto nos lleva a confirmar lo dicho por los autores Loli y Terrones (2013), quienes señalan que toda empresa debe adecuar sus objetivos de acuerdo a la realidad, esto ocurre en muchas empresas del sector financiero y no financiero que por factores externos como políticos, legales, sociales y económicos deben cambiar sus objetivos de acuerdo a las necesidades del mercado y del país.

- Tabla N° 9: Referente a si los objetivos son solo cuantitativos, los participantes afirman que sí en 86 %, al respecto Cruz y Franco (2014) afirman que las metas (objetivos) pueden ser cuantitativas para ventas, producción, volumen, gastos o utilidades, pero por otro lado estas se deben complementar con cualitativas como relaciones con los clientes y desarrollo del empleado, esto es importante conocer que en todas las empresas los objetivos o metas siempre están complementándose y que ambas son importantes para la evaluación de los colaboradores.

- Tabla N° 10: De la entrevista nos dice que los colaboradores del banco de crédito materia de estudio, señalan que los objetivos del banco son motivadores en un 84 %, ello se debe a que son recompensados con dinero en efectivo que se denomina bono por productividad, ante estos resultados podemos decir que Galpin (2013, p. 93) que es importante la fijación de objetivos porque ello los motiva a estar ocupados, terminar una e ir por otra y esperar nuevos retos dados por sus superior, esto puede ser buena en medida que los colaboradores no logren estrés laboral o pugnas internas como se ve hoy en día en muchas empresas.

- Tabla N° 11: La pregunta está relacionada a si los objetivos si son realistas, los resultados señalan que 30 de los 58 colaboradores encuestados opina que sí, seguido de no sabe , no opina y no, esto es comentado por Castañeda y Tamayo quienes señalan que los objetivos deben desarrollar en conjunto con los superiores, estos deben ser específicos y analizados en conjunto con sus superiores luego determinar la comparación entre lo real y lo establecido para poder tomar acciones de mejora en beneficio de los colaboradores y del banco.

- Tabla N° 12: En la pregunta realizada a los colaboradores sobre los objetivos alcanzables podemos decir que está muy relacionada a la anterior porque si los objetivos que propone el banco son realistas entonces pueden ser alcanzables por los colaboradores quienes además señalan que las metas van aumentando o disminuyendo según ciertas épocas del año, esto es muy acorde con lo expuesto por el Basa (2012) quien afirma que cada departamento de la empresa tiene sus propios objetivos muy aparte del objetivo general de la empresa, pero a la larga muchas veces estos objetivos pueden causar un ambiente de tensión entre los miembros de la organización.

- Tabla N° 13: Se observa que más de la mitad (62 %) de los entrevistados afirman que los objetivos están relacionados con otros objetivos, esto es muy cierto y manifiestan que se debe a que todos están relacionados a la parte financiera e indicadores de productividad, además confirma lo dicho por Coello (2014) quien señalan que muchas veces el bajo rendimiento de los colaboradores desencadenan una disminución en la efectividad de cada departamento de la empresa, como también se puede dar por factores internos de los colaboradores los que propician la efectividad y productividad de los colaboradores del banco.

- Tabla N° 14: Del cuestionario podemos señalar que más de la mitad de la muestra del presente estudio afirma que nunca son consultados o participan de una encuesta relacionada a los objetivos que impone el banco, ello es preocupante porque para una buena administración se debe establecer objetivos y/o metas en grupo, además es importante señalar que la comunicación entre colaboradores y empleador (Cruz y Franco, 2014) son importantes para el cumplimiento de objetivos, por ello a través de esta pregunta el banco puede establecer un feedback (Hidalgo, 2011, pp. 196 – 201).

CONCLUSIONES

1. La Administración por objetivos en el centro de cobranzas telefónica del Banco de Crédito del Perú, es bueno porque la mayoría de resultados obtenidos son positivos en el cuestionario.
2. Las características aceptadas más resaltantes en el logro de las metas y objetivos en el centro de cobranzas telefónica del Banco de Crédito del Perú son: cuantitativos con 86 %, motivadores con 84 % y detallados con 83 %.
3. Las características rechazadas más importantes en el logro de las metas y objetivos en el centro de cobranzas telefónica del Banco de Crédito del Perú son: no se admiten sugerencias con 29 %, objetivos modificados con frecuencia con 21 % y la no negociación de los objetivos 17 %.

RECOMENDACIONES

1. Administración por Objetivos, de tal manera que propicien una competencia más leal y transparente.
2. Hacer un diagnóstico de los objetivos que no son aceptados por los colaboradores para poder mejorarlos o tomar acciones que favorezcan su cumplimiento en un corto, mediano y largo plazo.
3. Estudiar los objetivos cualitativos y como estos se relacionan o influyen con los cuantitativos, de tal forma que permita poder mejorar su cumplimiento en ambos, además de poder tomar acciones correctivas en bien de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ampuero, D. (2013). *Autoeficacia y orientación de metas en futbolistas profesionales*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología con mención en Clínica. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Basa, E. (2012). *Aplicación de administración por objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa mueblería*. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración. Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas sección de estudios de posgrado e investigación.
- Castañeda, M. y Tamayo, J. (2013). *La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010- 2012*, tesis para obtener el título de Contador Público en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5 Edición. Bogotá. Mc Graw-Hill. 1056 páginas. ISBN: 9789586009980.
- Coello, A. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Universidad de Guayaquil – Guayaquil, Ecuador, en su tesis para Psicóloga.
- Cruz, S. y Franco, E. (2014). *Influencia de la Interacción de la Municipalidad distrital de Yanahuara con los medios de comunicación, en el cumplimiento de los objetivos comunicacionales institucionales con su público externo*. Arequipa, 2013; tesis para obtener el título de Licenciadas en comunicación social. Universidad Católica de Arequipa.

- Gestión y Marketing (2016). *Administración por objetivos: alcance metas con sus empleados*. Edit. 50 minutos.es ISBN 2806274524. 33 páginas.
<https://books.google.com.pe/books?id=AmHyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=adminstracion+por+objetivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOkJzV-eTaAhUIoVMKHQoBA5oQ6AEILDAB#v=onepage&q&f=false>
- Galpin, Timoty J. (2013). *La cara humana del cambio: una guía práctica para el rediseño de organizaciones*. Editorial Díaz de Santos. 176 páginas. ISBN 9788479783785
https://books.google.com.pe/books?id=ZSEBAQAAQBAJ&pg=PA93&dq=objetivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSi_iEieXaAhWS0FMKHUryDDE4FBD0AQhJMAc#v=onepage&q=objetivos&f=false
- Gavilánez, C. (2013). Control de Personal y Cumplimiento de Objetivos Institucionales del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal de Pelileo. Universidad Técnica de Ambato – Ambato, Ecuador. Tesis para optar el título de Ingeniero de Empresas.
- Hidalgo, Bernardo (2011). *Remuneraciones Inteligentes: una mirada sencilla para atraer y motivar al talento*. Edit. Granica. Management.
<https://books.google.com.pe/books?id=aOoLxUbM3d4C&pg=PT98&dq=adminstracion+por+objetivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOkJzV-eTaAhUIoVMKHQoBA5oQ6AEIVjAJ#v=onepage&q=adminstracion%20por%20objetivos&f=false>
- Iturralde, T. (2011). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA de la Ciudad de Ambato en el año 2010*. Universidad Técnica de Ambato – Ambato, Ecuador, en su tesis para Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.
- Loli, C. y Terrones, F. (2013). *Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011 – 2012*, tesis

para obtener el grado de Contador Público en la Universidad Privada Antenor Orrego. Consultado en: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/141>

Mantilla, Kathy (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Prólogo de Albert Salas Casas. Barcelona Editorial UOC. Barcelona. ISBN 9788497885171. www.editorialuoc.com
<https://books.google.com.pe/books?id=AJ0jL3FcYioC&pg=PA73&dq=admini stracion+por+objetivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjS3sDmg-XaAhUOvVMKHcy2Dl04ChDoAQg1MAM#v=onepage&q=admini stracion%20por%20objetivos&f=false>

Mager, R. F. (2006). *Análisis de Objetivos: como definir sus metas y alcanzarlas*. Colección formación y desarrollo. México D.F.: EPISE. 134 páginas. ISBN: 9788496612204. <https://books.google.com.pe/books?id=h7V2HNM2shIC&print sec=frontcover&dq=obje tivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJzJqtiOXaAhUG2VMKHdAuCGwQ6AEIMjAC#v=onepage&q=obje tivos&f=false>

Mapcal (1994). *Dirección por objetivos: aplicaciones con la pequeña empresa*. Madrid: Díaz De Santos. 224 páginas. ISBN: 9788479781453.

Ramírez Cardona, Carlos (2016). *Fundamentos de Administración*. (4ta Edic.) Editorial Eco ediciones. Colección texto universitario. 250 páginas. ISBN 9789587713725.
<https://books.google.com.pe/books?id=1MW4DQAAQBAJ&printsec=frontcov er&dq=admini stracion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwin1diNjeXaAhWPylMKHZOzAG04FBDoAQg2MAM#v=onepage&q=admini stracion&f=false>

Rodas, C. (2014). *Administración por Objetivos en la empresa*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Scanlan, B.K. (1990). *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*. México

D.F. Liumnsa S.A. 601 páginas. ISBN 9789681800178.

Ziglar, Z. (1999). *Metas y prioridades*. DVD. Productora: Crestcom: trainer to the

world. Tiempo de duración 27 minutos.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO SOBRE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Tenga usted un muy buen día, soy estudiante de la Universidad Alas Peruanas de la ciudad de Trujillo y estoy realizando una investigación (tesis) sobre la Administración por Objetivos.

Propósito: El presente estudio se realiza con la finalidad de identificar su comportamiento referente a los objetivos de la empresa.

Marque con una X solo una de las alternativas.

DATOS INFORMATIVOS:

Sexo: Fecha: Hora:

1. Los objetivos en la empresa son detallados? Si No No sabe/ No opina
2. Esta de acuerdo con los objetivos de la empresa? Si No No sabe/ No opina
3. ¿Negocia con su superior sobre los objetivos de la empresa? Si No No sabe/ No opina
4. ¿Los objetivos son modificados con frecuencia? Si No No sabe/ No opina
5. ¿Alguna vez los objetivos fueron cambiados de forma repentina? Si No No sabe/ No opina
6. ¿Los objetivos son solo cuantitativos? Si No No sabe/ No opina
7. ¿Los objetivos son motivadores? Si No No sabe/ No opina
8. ¿Los objetivos son realistas? Si No No sabe/ No opina
9. ¿Los objetivos son alcanzables? Si No No sabe/ No opina
10. ¿Cree que los objetivos están relacionados con otros objetivos? Si No No sabe/ No opina
11. ¿Daría alguna sugerencia para mejorar los objetivos en la empresa? Si No No sabe/ No opina

OBSERVACIONES:.....

¡GRACIAS!

ANEXO 2. MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Administración por objetivos en el centro de cobranzas telefónica del banco de crédito del Perú – Trujillo 2018.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Administración por Objetivos.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Administración por Objetivos	Especificidad	Detallado	1. Los objetivos de la empresa son detallados? ¿Por qué?	X		X		X		X			
	Aceptabilidad	Acuerdo	2. Está de acuerdo con los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		X			
		Negociado	3. Negocia con su superior sobre los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		X			
	Flexibilidad	Modificado	4. Los objetivos son cambiados con frecuencia? ¿Por qué?	X		X		X		X			
		Cambiado	5. Alguna vez los objetivos fueron cambiados de forma repentina? ¿Por qué?	X		X		X		X			
	Mensurabilidad	Cuantificable	6. Los objetivos son solo cuantitativos? ¿Por qué?	X		X		X		X			
		Motivador	7. ¿Los objetivos son motivadores?	X		X		X		X			
	Accesibilidad	Realista	8. ¿Los objetivos son motivadores? ¿Por qué?	X		X		X		X			
		Alcanzable. No utópico	9. ¿Los objetivos son alcanzables? ¿Por qué?	X		X		X		X			
	Congruencia	Relacionado. Lógico	10. ¿Cree que los objetivos están relacionados con otros objetivos? ¿Por qué?	X		X		X		X			

			11. ¿Que sugerencia daría para mejorar los objetivos en la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		X		
--	--	--	---	---	--	---	--	---	--	---	--	--

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

ESPINOSA JOSÉ DELMA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN


17213078
DNI

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Administración por Objetivos.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Administración por Objetivos	Especificidad	Detallado	1. Los objetivos de la empresa son detallados? ¿Por qué?	/		/		/		/		
	Aceptabilidad	Acuerdo	2. Está de acuerdo con los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	/		/		/		/		
		Negociado	3. Negocia con su superior sobre los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	/		/		/		/		
	Flexibilidad	Modificado	4. Los objetivos son cambiados con frecuencia? ¿Por qué?	/		/		/		/		
		Cambiado	5. Alguna vez los objetivos fueron cambiados de forma repentina? ¿Por qué?	/		/		/		/		
	Mensurabilidad	Cuantificable	6. Los objetivos son solo cuantitativos? ¿Por qué?	/		/		/		/		
		Motivador	7. ¿Los objetivos son motivadores?	/		/		/		/		
	Accesibilidad	Realista	8. ¿Los objetivos son motivadores? ¿Por qué?	/		/		/		/		
		Alcanzable. No utópico	9. ¿Los objetivos son alcanzables? ¿Por qué?	/		/		/		/		
	Congruencia	Relacionado. Lógico	10. ¿Cree que los objetivos están relacionados con otros objetivos? ¿Por qué?	/		/		/		/		

			11. ¿Que sugerencia daría para mejorar los objetivos en la empresa? ¿Por qué?	✓	✓	✓	✓			
--	--	--	---	---	---	---	---	--	--	--

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

Salinas Gamboa José Germán

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

Doctor en Administración

Salinas G
 Germán Salinas Gamboa
 DNI 18141923
 Dr. José Germán Salinas Gamboa
 CLAD N° 1602 CPP N° 14110

ANEXO 2. MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Administración por objetivos en el centro de cobranzas telefónica del banco de crédito del Perú – Trujillo 2018.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Administración por Objetivos.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Administración por Objetivos	Especificidad	Detallado	1. Los objetivos de la empresa son detallados? ¿Por qué?	X		X		X		X			
	Aceptabilidad	Acuerdo	2. Está de acuerdo con los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		X			
		Negociación	3. Negocia con su superior sobre los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		X			
	Flexibilidad	Modificado	4. Los objetivos son cambiados con frecuencia? ¿Por qué?	X		X		X		X			
		Cambiado	5. Alguna vez los objetivos fueron cambiados de forma repentina? ¿Por qué?	X		X		X		X			
	Mensurabilidad	Cuantificable	6. Los objetivos son solo cuantitativos? ¿Por qué?	X		X		X		X			
		Motivador	7. ¿Los objetivos son motivadores?	X		X		X		X			
	Accesibilidad	Realista	8. ¿Los objetivos son motivadores? ¿Por qué?	X		X		X		X			
		Alcanzable. No utópico	9. ¿Los objetivos son alcanzables? ¿Por qué?	X		X		X		X			
	Congruencia	Relacionado. Lógico	10. ¿Cree que los objetivos están relacionados con otros objetivos? ¿Por qué?	X		X		X		X			

			11. ¿Que sugerencia daría para mejorar los objetivos en la empresa? ¿Por qué?	x		x		x		x	
--	--	--	---	---	--	---	--	---	--	---	--

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

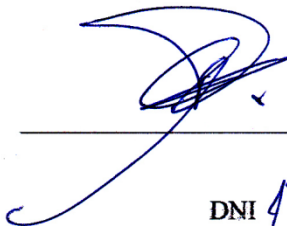
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				x

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

Silea Zautapoma Manuel Eduardo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

Doctor en Administración


DNI 7936558

TITULO DE LA TESIS: Administración por objetivos en el centro de cobranzas telefónica del banco de crédito del Perú – Trujillo 2018.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Administración por Objetivos.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Administración por Objetivos	Especificidad	Detallado	1. Los objetivos de la empresa son detallados? ¿Por qué?	✓		✓		✓		✓			
	Aceptabilidad	Acuerdo	2. Está de acuerdo con los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	✓		✓		✓		✓			
		Negociado	3. Negocia con su superior sobre los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	✓		✓		✓		✓			
	Flexibilidad	Modificado	4. Los objetivos son cambiados con frecuencia? ¿Por qué?	✓		✓		✓		✓			
		Cambiado	5. Alguna vez los objetivos fueron cambiados de forma repentina? ¿Por qué?	✓		✓		✓		✓			
	Mensurabilidad	Cuantificable	6. Los objetivos son solo cuantitativos? ¿Por qué?	✓		✓		✓		✓			
		Motivador	7. ¿Los objetivos son motivadores?	✓		✓		✓		✓			
	Accesibilidad	Realista	8. ¿Los objetivos son motivadores? ¿Por qué?	✓		✓		✓		✓			
		Alcanzable. No utópico	9. ¿Los objetivos son alcanzables? ¿Por qué?		✓	✓		✓		✓			
	Congruencia	Relacionado. Lógico	10. ¿Cree que los objetivos están relacionados con otros objetivos? ¿Por qué?	✓		✓		✓		✓			
			11. ¿Que sugerencia daría para mejorar los objetivos en la	✓		✓		✓		✓			

			empresa? ¿Por qué?							
--	--	--	--------------------	--	--	--	--	--	--	--

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:


Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			✓	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

Quispe Mendoza Roberto.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

Doctor, EN ECONOMIA de la Universidad Nacional de Trujillo



DNI 17875462