

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS  
SOCIALES EN LA EMPRESA TELEFÓNICA DEL PERÚ, LIMA 2021”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**ADRIANA JHOSELIN VILCAMICHI LOPEZ**

**OMAR CHAVEZ VILCA**

**Callao, 2022**

**PERÚ**

## INFORMACION BÁSICA

### FACULTAD

Facultad de Administración

### UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

### TÍTULO

“Gestión estratégica en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la empresa Telefónica del Perú, Lima 2021”

### AUTORES

Bach. Adriana Jhoselin Vilcamichi Lopez

Código ORCID: **0000-0002-5305-4075**

DNI: 71893878

Bach. Omar Chavez Vilca

Código ORCID: **0000- 0003-3361-2647**

DNI: 76640557

### ASESOR

Dr. Rufino Alejos Ipanaque

Código ORCID: **0000-0002-9478-3370**

DNI: 25446892

### LUGAR DE EJECUCIÓN

Empresa Telefónica del Perú, sede ubicada en Lima.

**UNIDAD DE ANÁLISIS**

Ex trabajadores de la empresa Telefónica del Perú (periodo 2021).

**TIPO DE ENFOQUE / DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Básica / descriptivo-correlacional / no experimental

## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

**JURADO EXAMINADOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIDAD  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTAR EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN CONFORMADO POR LOS  
SIGUIENTES DOCENTES:**

- Dr. Santiago Rodolfo Aguilar Loyaga – Presidente del Jurado Evaluador
- Mg. Juan Carlos Santurio Ramírez – Secretario
- Dr. Constantino Miguel Nieves Barreto – Vocal
- Mg. Adan Fausto Rivera Morales – Suplente

ASESOR: Dr. Rufino Alejos Ipanaque

N° de Libro: 01

N° de Folio: 11

N° de Acta: 07

Fecha de aprobación de tesis: 18 de Agosto del 2022.

**DEDICATORIA**

Dedicado a nuestros seres queridos que en todo momento han estado con nosotros para lograr cada uno de nuestros objetivos.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros maestros, compañeros y a nuestra casa de estudios por todas las enseñanzas brindadas para desarrollarnos como profesionales.

## INDICE

DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
INDICE .....	7
INDICE DE TABLAS .....	11
INDICE DE FIGURAS .....	13
RESUMEN .....	15
ABSTRACT .....	16

## INDICE

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	17
1.2. Formulación del problema .....	19
1.2.1. Problema general.....	19
1.2.2. Problemas específicos.....	19
1.3. Objetivo general y específicos.....	20
1.3.1. Objetivo general.....	20
1.3.2. Objetivos específicos .....	20
1.4. Limitantes de la investigación .....	20
1.4.1. Limitantes teóricas, temporales y espaciales .....	20
2. MARCO TEÓRICO .....	21
2.1. Antecedentes: internacional y nacional.....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	21
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	25

2.2.	Bases teóricas.....	28
2.2.1.	Gestión Empresarial.....	28
2.2.2.	Gestión de la Estrategia .....	30
2.2.3.	Beneficios sociales y derechos laborales .....	31
2.3.	Conceptual .....	32
2.3.1.	Gestión Estratégica .....	32
2.3.2.	Proceso de liquidación de beneficios sociales .....	32
2.4.	Definición de términos.....	32
2.4.1.	Comunicación.....	32
2.4.2.	Contrato .....	33
2.4.3.	CTS.....	33
2.4.4.	Estrategia .....	33
2.4.5.	Gestión .....	33
2.4.6.	Gratificación .....	33
2.4.7.	Iniciativas estratégicas .....	34
2.4.8.	Liquidación .....	34
2.4.9.	Unidades organizativas .....	34
2.4.10.	Vacaciones trucas.....	34
3.	HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	35
3.1.	Hipótesis general y específicas.....	35
3.1.1.	Hipótesis general .....	35
3.1.2.	Hipótesis específicas .....	35
3.2.	Definición conceptual de variables .....	35
3.2.1.	Gestión estratégica .....	35

3.2.2.	Proceso de liquidación de beneficios sociales .....	36
3.2.3.	Operacionalización de las variables .....	37
4.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	38
4.1.	Tipo y diseño de investigación .....	38
4.1.1.	Tipo de investigación .....	38
4.1.2.	Diseño de investigación .....	38
4.2.	Método de investigación.....	38
4.3.	Población y muestra.....	38
4.3.1.	Población.....	38
4.3.2.	Muestra.....	39
4.4.	Lugar de estudio y período desarrollado .....	39
4.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	39
4.6.	Análisis y procesamiento de datos.....	39
5.	RESULTADOS .....	41
5.1.	Resultados descriptivos.....	41
5.1.1.	Prueba Alfa de Cronbach .....	41
5.1.2.	Preguntas generales.....	41
5.2.	Resultados inferenciales .....	65
5.2.1.	Contrastación de la hipótesis general.....	66
5.2.2.	Contrastación de la hipótesis específica 1:.....	68
5.2.3.	Contrastación de la hipótesis específica 2:.....	69
5.2.4.	Contrastación de la hipótesis específica 3.....	70
5.2.5.	Contrastación de la hipótesis específica 4.....	72
5.2.6.	Contrastación de la hipótesis específica 5.....	73

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	75
6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados.....	75
6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares.....	76
6.3. Responsabilidad ética.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	81
ANEXOS .....	85

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género al que pertenece el trabajador.....	41
Tabla 2: Tipo de contrato con el trabajador .....	42
Tabla 3: Edades del trabajador .....	43
Tabla 4: Resumen de edades .....	44
Tabla 5: Difusión de la Visión de la Empresa .....	44
Tabla 6: Concordancia de la Visión y los Objetivos.....	45
Tabla 7: Promoción de estrategias de bienestar .....	46
Tabla 8: Valor diferencial de la empresa .....	47
Tabla 9: Iniciativas y objetivos corporativos.....	47
Tabla 10: Mapas estratégicos y objetivos.....	48
Tabla 11: Consolidación de la posición en el mercado.....	49
Tabla 12: KPI's y desempeño institucional .....	50
Tabla 13: Alineamiento de unidades ejecutoras y operativas.....	50
Tabla 14: Acciones rutinarias y logro de objetivos .....	51
Tabla 15: Participación de colaboradores en la gestión.....	52
Tabla 16: Reconocimiento de la participación de colaboradores .....	53
Tabla 17: Estrategias y la comunicación a los colaboradores.....	53
Tabla 18: Estrategias y alineamiento con objetivos .....	54
Tabla 19: Medidas estándares para lograr estrategias.....	55
Tabla 20: Los protocolos y protección de colaboradores.....	56
Tabla 21: Ejecución de estrategias con precisión .....	56
Tabla 22: Actualización de estrategias.....	57
Tabla 23: Aplicación de estrategias como hábitos para colaboradores .....	58
Tabla 24: Comodidad y confiabilidad del manejo de estrategias.....	59
Tabla 25: Legalidad de los contratos .....	59
Tabla 26: Resolución de contratos justas .....	60
Tabla 27: Calculo de CTS son precisos y justos .....	61

Tabla 28: Calculo de CTS y liquidaciones conciliador .....	62
Tabla 29: Calculo de vacaciones truncas y CTS son justas .....	62
Tabla 30: La fórmula de vacaciones truncas y CTS conciliadoras .....	63
Tabla 31: Deducción de gratificaciones de colaboradores justa .....	64
Tabla 32: Deducción de remuneraciones computable justas.....	65
Tabla 33: Coeficiente de correlación de Gestión estratégica y proceso de liquidación de beneficios sociales.....	67
Tabla 34: Coeficiente de correlación de definición de estrategias y proceso de liquidación de beneficios sociales .....	68
Tabla 35: Coeficiente de correlación de gestionar las iniciativas estratégicas y proceso de liquidación de beneficios sociales.....	70
Tabla 36: Coeficiente de correlación de alinear las unidades organizativas y proceso de liquidación de beneficios sociales .....	71
Tabla 37: Coeficiente de correlación de comunicar las estrategias y proceso de liquidación de beneficios sociales .....	72
Tabla 38: Coeficiente de correlación de actualización de estrategias y proceso de liquidación de beneficios sociales .....	74

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Genero .....	42
Figura 2: Condición de contratos de trabajo .....	42
Figura 3: Distribución de edades de colaboradores .....	43
Figura 4: Edades promedios.....	44
Figura 5: La difusión de la Visión de la Empresa.....	45
Figura 6: Concordancia de la Visión y los Objetivos .....	45
Figura 7: Promoción de estrategias de bienestar .....	46
Figura 8: Valor diferencial de la empresa .....	47
Figura 9: Iniciativas y objetivos corporativos.....	48
Figura 10: Mapas estratégicos y objetivos.....	48
Figura 11: Consolidación de la posición en el mercado.....	49
Figura 12: KPI's y desempeño institucional .....	50
Figura 13: Alineamiento de unidades ejecutoras y operativas .....	51
Figura 14: Acciones rutinarias y logro de objetivos .....	51
Figura 15: Participación de colaboradores en la gestión.....	52
Figura 16: Reconocimiento de la participación de colaboradores .....	53
Figura 17: Estrategias y la comunicación a los colaboradores .....	54
Figura 18: Estrategias y alineamiento con objetivos .....	54
Figura 19: Medidas estándares para lograr estrategias .....	55
Figura 20: Los protocolos y protección de colaboradores.....	56
Figura 21: Ejecución de estrategias con precisión .....	57
Figura 22: Actualización de estrategias .....	57
Figura 23: Aplicación de estrategias como hábitos para colaboradores.....	58
Figura 24: Comodidad y confiabilidad del manejo de estrategias .....	59
Figura 25: Legalidad de los contratos .....	60
Figura 26: Resolución de contratos justas .....	60
Figura 27: Calculo de CTS son precisos y justos.....	61

Figura 28: Calculo de CTS y liquidaciones conciliador .....	62
Figura 29: Calculo de vacaciones trucas y CTS son justas.....	63
Figura 30: La fórmula de vacaciones trucas y CTS conciliadoras.....	63
Figura 31: Deducción de gratificaciones de colaboradores justa .....	64
Figura 32: Deducción de remuneraciones computable justas .....	65

## RESUMEN

Con el propósito de determinar si la gestión estratégica influye en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021, se emprendió el presente estudio, para el efecto, recurrimos a una muestra de 189 colaboradores de la empresa quienes tuvieron alguna vinculación con la liquidación de beneficios sociales, sea en el proceso para realizar el cálculo de la fórmula o fueron parte de la obtención de los beneficios en mención. Se aplicó una encuesta de 28 ítems considerando la variable gestión estratégica y la variable proceso de liquidación de beneficios sociales, luego se recolectó los datos para procesarlos en el SPSS v25. La investigación es de tipo básico, el diseño descriptivo correlacional, transversal y no experimental, a la vez de nivel explicativo causal; el método utilizado es el hipotético deductivo, técnica de encuesta y su instrumento de cuestionario de encuesta, la escala fue de Likert (0-4).

Los resultados nos permitieron probar que hay influencia significativa entre la gestión estratégica y el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, para probar la hipótesis, la validación de datos lo hicimos con la prueba de alfa de Cronbach obteniendo un indicador de 0.931 haciéndolo consistente; se contrastó con el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson = 0.849 con un valor calculado de  $p$  valor = 0.000 < 0.05 (alfa), de tal manera que nos permitió rechazar la hipótesis nula para concluir que la gestión estratégica influye significativamente en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021.

Palabras clave: Gestión, Estrategia, Proceso de Liquidación, Beneficios Sociales

## RESUMO

Para determinar se a gestão estratégica influencia no processo de liquidação de benefícios sociais na Companhia Telefônica do Peru, Lima 2021, realizou-se o presente estudo, para isso, recorrendo a uma amostra de 189 colaboradores da empresa que tinham alguma ligação com a liquidação de benefícios sociais, seja no processo de cálculo da fórmula ou faziam parte da obtenção dos benefícios em mencionar. Foi aplicada uma pesquisa de 28 itens considerando a gestão estratégica variável e o processo variável de liquidação de benefícios sociais, em seguida, os dados foram coletados para processá-los na SPSSv25. A pesquisa é de um tipo básico, o design descritivo correlacional, transversal e não experimental, ao mesmo tempo em que o nível explicativo causal; o método utilizado é o dedutivo hipotético, a técnica de levantamento e seu instrumento de questionário de pesquisa, a escala foi Likert (0-4).

Os resultados permitiram comprovar que há influência significativa entre a gestão estratégica e o processo de liquidação de benefícios sociais na Companhia Telefônica del Perú, para testar a hipótese, a validação dos dados que fizemos com o teste alfa do Cronbach obtendo um indicador de 0,931 tornando consistente; contrastava com o coeficiente de correlação da Pearson  $r = 0,849$  com valor calculado de valor  $p = 0,000 < 0,05$  (alfa), de tal forma que nos permitiu rejeitar a hipótese nula para concluir que a gestão estratégica influencia significativamente o processo de liquidação de benefícios sociais na Companhia Telefônica del Perú, Lima 2021.

Palavras-chave: Gestão, Estratégia, Processo de Liquidação, Benefícios Sociais.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

La expresión estrategia, proviene del griego *strategos* que hace referencia al rango de general, donde mucho tiempo fue usado por el ejército para sugerir aquellos planes para enfrentar al enemigo y vencerlo, sin embargo, dichas estrategias se protegen secretamente (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014). Pero quizás la obra más resaltante sobre estrategias fue la escrita por Sun Tzu, donde habla sobre las estrategias como prácticas militares, un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación, tratado hace dos mil quinientos años atrás y a pesar del tiempo transcurrido, sus máximas, se encuentran vigentes en la actualidad (Tzu, 2003). En administración, se trata con mucha frecuencia, dícese de la estrategia que se halla vinculada a la competitividad como una serie de acciones ofensivas o defensivas para ubicarse en una perspectiva propicia con respecto a los competidores (Porter, 1991), los autores coinciden que es el de mejor entendimiento (Magretta, 2014). El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, determine en mayor rentabilidad. La estrategia es un patrón, plan, perspectiva o posición que compone objetivos, metas, políticas y programas determinando la sucesión de actividades para su logro (Mintzberg & Quinn, 1993). Durante décadas, las empresas han hecho uso de las diferentes estrategias para alcanzar objetivos corporativos u objetivos específicos, para el efecto, recurren a especialistas para diseñar, implementar y monitorearlas, hecho que denominamos “gestión”, es por eso que, hay preocupación por parte de los directivos de las organizaciones, para enfrentar los problemas a través de la implementación de estrategias, el manejo de recursos, resolución de problemas en forma adecuada; en cada etapa del proceso operacional de las empresas, se presentan dilemas para lograr buenos resultados, eso implica analizar sus causas con el propósito de tomar control y resolver aplicando estrategias.

Los beneficios sociales son retribuciones no monetarias que percibe todo trabajador, sin considerar su remuneración periódica, y es parte de pago de las labores que hacen como

derechos laborales adquiridos. (ETT, 2018). La liquidación de beneficios sociales es una práctica común en las empresas, por lo que implica medidas razonables, puesto que consiste en la retribución al trabajador cuando cesa de manera definitiva sus tareas, el empleador debería cancelarle todos los derechos económicos que le adeude hasta aquel instante. Por lo general: se trata de pago por vacaciones, gratificaciones, CTS, compensación por despido, asignación familiar, horas adicionales, remuneraciones y colaboración en utilidades. Para eso ejecuta una liquidación de todos los conceptos adeudados y aquello se denomina comúnmente liquidación de beneficios sociales (Cortés, 2020). La Empresa Telefónica del Perú cumplió 27 años de operaciones en nuestro medio interconectando a los peruanos, la trayectoria se tradujo en una travesía ardua para llevar tecnología, innovación, transformación y cultura a nivel nacional, siendo un reto la conectividad altamente competitiva de mayor velocidad, cobertura y contenidos en todos los servicios ofertados. (Cortés Rojas, 2021), sin embargo, es el caso que dado la coyuntura de la declaración de estado de emergencia sanitaria a nivel global, la actividad operativa de las empresas tienen restricciones importantes, telefónica del Perú cuenta con políticas internas en temas de igualdad de empleo y beneficios, tales como: asignación, descanso semanal, jornada laboral, días de enfermedad, subsidio, participación de utilidades, durante el año 2020 el número de colaboradores llegó a 4165, de los cuales 2% corresponde a trabajos temporales y una tasa de rotación del 8,91%. Los colaboradores de la empresa tienen diversas prestaciones y beneficios sociales concordante con las normas y leyes vigentes, así como por las políticas organizacionales, incluye los beneficios sobre las asignaciones familiares, descanso semanal obligatorio y días de enfermedad, sueldo vacacional, días de enfermedad y subsidio (Cortés Rojas, 2021). Son los conceptos y criterios sobre beneficios sociales de colaboradores que cesan en el empleo, que nos demanda su análisis, dado que respecto a la asignación familiar prevé un 10% de la remuneración mínima vital (RMV) a los trabajadores con hijos menores de 18 años; el descanso semanal obligatorio de acuerdo a la jornada de trabajo; días de enfermedad; sueldo vacacional por 30 días luego de cumplir un año de permanencia en la empresa; subsidio cuando el colaborador cae en enfermedad superando 20 días de descanso médico; aplicación de la Ley 30334 con un aporte del 9% a Essalud y 6.75% aporte EPS; es pertinente indagar si la empresa en estudio considera estratégico, disponer de mecanismos específicos orientados a

favorecer al empleador en las liquidaciones de beneficios sociales de los colaboradores que ingresan al proceso de liquidación, motivo por el cual planteamos algunas interrogantes, dando paso a la investigación, ¿será posible que las políticas de personal mantengan criterios razonables en favor de los colaboradores?, ¿acaso los directivos de telefónica del Perú pueden modificar los criterios y alentar concesiones a favor de los colaboradores que ingresan a liquidación?, ¿es la condición de emergencia sanitaria un factor para reorientar los procesos de liquidación?, ¿realmente existen estrategias de la empresa para efectuar las liquidaciones en perjuicio de los colaboradores que cesan?, ¿la gestión estratégica de la empresa es razonable en los procesos evaluativos que determinan el término de contratos de colaboradores que entran a liquidación?, estas y otras interrogantes serán despejadas en el transcurso de la investigación.

Línea de investigación prioritaria: Ciencias sociales y de desarrollo humano.

Línea de investigación específica: Administración de empresas, administración estratégica

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Es posible que la gestión estratégica influye en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿De qué manera la definición de estrategias influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?

¿En qué sentido Gestionar las iniciativas estratégicas influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?

¿Cuál es la forma en que Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?

¿En qué forma Comunicar las estrategias influyen en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?

¿De qué manera la Actualización de estrategias influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?

### **1.3. Objetivo general y específicos**

#### *1.3.1. Objetivo general*

Determinar si la gestión estratégica influye en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021

#### *1.3.2. Objetivos específicos*

Establecer la manera en que la definición de estrategias influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

Precisar el sentido en que Gestionar las iniciativas estratégicas influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

Definir la forma en que Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

Diagnosticar la forma en que Comunicar las estrategias influyen en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

Determinar la manera en que la Actualización de estrategias influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

### **1.4. Limitantes de la investigación**

#### *1.4.1. Limitantes teóricas, temporales y espaciales*

Se encuentra como limitante de la investigación, el hecho de lo dispuesto por las medidas sanitarias restrictivas para el desplazamiento físico, y el acceso a las instalaciones de la empresa en estudio, en el mismo sentido, los colaboradores de Telefónica del Perú, se hallan con horarios restringidos, esto hace que dificulte la indagación de la mayor cantidad de actores que se encuentran involucrados en los procesos de liquidación de beneficios sociales.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes: internacional y nacional

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

En la Tesis Doctoral, presentado en la Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas, Programa de Doctorado en Economía y Empresa, España, bajo el título de “El proceso estratégico de la empresa: revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la comunidad de Madrid”, El estudio se contrastó empíricamente con adaptación a un modelo del proceso estratégico desarrollado con análisis de formación real de las estrategias en las empresas estudiadas; concluyendo que la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan en una empresa dependiente de las características internas de la misma y de las características del entorno en el que esta se halla inmersa, cuyo objetivo fue profundizar el estudio y comprensión del proceso estratégico de la empresa, tratando de dar respuesta a algunas de las cuestiones planteadas en la actualidad en este campo de estudio y establecer un marco teórico del proceso estratégico de la empresa, desarrollando un nuevo modelo del proceso estratégico de aplicación general, que incorpore e integre las diversas teorías y tipologías existentes en torno al proceso de formación de la estrategia. Dicho estudio se basó en el desarrollo científico de la Dirección Estratégica donde el avance científico depende de la capacidad de construir teorías que ayuden a explicar ya predecir el éxito o el fracaso de la empresa, así como del uso del método científico más que de la observación casual en el desarrollo de conclusiones, referido por Cuervo: 1999 (Roch García, 2019)

En el informe de trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas Universidad Cooperativa de Colombia (Hernández Morales et al., 2020), plantearon como objetivo diseñar una propuesta de Modelo de Gestión estratégica para la Empresa LAP especialistas en análisis de datos S.A.S, debido a que ésta permitió superar los cambios del entorno de manera acertada y así lograr mantenerse frente a la competencia, los autores basaron

sus apreciaciones en el enfoque de la gestión estratégica como principal acción para la creación de las estrategias que debe tener una empresa para sobrevivir tanto a largo como corto plazo, se debe implementar bajo la orientación de la gerencia, de acuerdo a su ejecución se obtendrá un crecimiento y desarrollo organizacional. Refieren a Robert Waterman en su libro “Cómo Mantener la Excelencia” el éxito de una gestión estratégica no está en solo desarrollar el plan de la empresa, pues este se puede desechar fácilmente, los ejecutivos aprenden a reconocer la importancia de este proceso gracias a su participación directa con el cumplimiento del plan que propone, es decir participar y gestionar. El estudio realizado es de tipo descriptiva, pues visualiza y define los hechos que han sido observados y analizados de acuerdo a los resultados obtenidos. El enfoque de la investigación fue de tipo mixto (enfoque cualitativo y cuantitativo). Debido a la valoración por observación y a la aplicación de herramientas y matrices para la obtención de la información. Los hallazgos se refieren a la identificación que las empresas no cuentan con elementos estratégicos sólidos para poder crear un modelo de gestión estratégico, debido a la falta de interés por parte de los directivos de formalizarla y estructurarla, de ahí la falta de organización y gestión. Sin embargo, pudieron considerar que, si han tenido en cuenta la implementación de estos procesos y han realizado algunas acciones de manera empírica. El análisis se centró en observar los factores internos y externos de la organización, donde se evaluó el impacto de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, confirmó la problemática hallada; la cual determina que no se cuenta con una planeación estratégica, con unos procesos y procedimientos definidos y que no existe un sistema de evaluación y control. Se resalta principalmente la ausencia de la planeación estratégica, ya que compete todos los elementos estratégicos que debería tener la empresa y del mismo modo factores que se deben implementar en un modelo de gestión estratégico(Hernández Morales et al., 2020). En ese contexto, resaltamos la importancia de analizar, diseñar e implementar las estrategias en el ámbito de estudio; y, para el presente estudio, será de utilidad los instrumentos metodológicos utilizados.

En el artículo académico de Torres, Melo y Gallardo (2019), con el título denominado “El valor de los Beneficios Sociales hacia la satisfacción laboral: Clínicas de Villavicencio, Colombia”, se presenta como propósito la de determinar los beneficios sociales que otorgan a sus

colaboradores las clínicas de Villavicencio en el año 2018, ya que las clínicas de Villavicencio presentan la problemática que sus empleados no reciben un programa completo de bienestar laboral, generando como consecuencia una disminución en sus niveles de motivación, para el cual basan sus proyecciones en la problemática de las Clínicas de Villavicencio, pues sus empleados no reciben un programa completo de bienestar laboral, generando como consecuencia una disminución en sus niveles de motivación, los beneficios sociales legales son las gratificaciones y beneficios que los empleadores en las organizaciones deben otorgar como pago adicional al salario a sus trabajadores, éstos BsSs legales son un beneficio exclusivo para las personas que están vinculadas a la empresa mediante un contrato de trabajo, es decir, que las personas vinculados mediante un contrato de prestación de servicios, no tienen derecho a estas prestaciones. Refieren a la corte suprema de justicia (1985), definen a los BsSs legales como lo que debe el patrono al trabajador en dinero, especie, servicios u otros beneficios, por acción del ministerio de la ley, o por haberse pactado en convenciones colectivas o en pactos colectivos, o en el contrato de trabajo, o establecida en el reglamento interno del trabajo, en fallos arbitrales o en cualquier acto unilateral del patrono, para cubrir los riesgos o necesidades del trabajador que se originan durante la relación de trabajo o con motivo de la misma. Respecto a la metodología usada, proviene de un estudio con el tema central de analizar los procesos de gestión humana dentro de estas organizaciones. Es una investigación de tipo descriptivo, basado en el análisis de la realidad a través de procedimientos apoyados en la medición, cuyos resultados surgen de la aplicación del cuestionario MP06 Beneficios Sociales. Los hallazgos encontrados identificaron que el área de gestión humana dentro de estas empresas no posee una política de beneficios sociales enfocada en el bienestar de los colaboradores o en sus necesidades, afectando así, sus niveles de motivación y productividad (Torres Flórez et al., 2019)

En la tesis de maestría presentado por (la Torella, 2014) con el nombre de “Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos”, el autor plantea el objetivo de indagar, conocer y vincular la valencia que las personas asignan, tanto en sus actuales o futuros empleos, al acceso a un programa de beneficios o más bien, a la pertinencia del mismo para con sus necesidades, basado en la orientación teórica de teoría de la

remuneración, teniendo en cuenta una PEA más demandante, con mayores precisiones acerca de sus expectativas y con un espíritu querellante del comportamiento de las organizaciones, la motivación y el compromiso no es algo que pueda asegurarse con dinero. Prueba de ello, es la creciente tendencia a nivel empresarial de la revalorización de los beneficios, la profundización en su diseño y la ponderación de estos por parte de los empleados. Aunque las limitaciones que tiene la moneda de cambio no son meramente actuales, se asiste a una profundización de este movimiento, que no solo cobra relevancia en las empresas, sino que cada vez se difunde más entre los empleados o potenciales colaboradores. Ya no es extraño que la gente además de consultar cuál será su sueldo, pregunte qué beneficios recibirá además de la remuneración. Tampoco es raro, que finalmente sea el candidato quien negocie que prestaciones obtiene más allá del dinero. La metodología planteada esta constreñida a la investigación iniciada con una primera revisión de fuentes secundarias sobre la temática, lo que nos dará un panorama de aplicación a nivel global y regional, luego propone la composición de un estudio de carácter exploratorio; basando esta decisión en la escasa presencia de material sólido sobre el tema, y en la necesidad de conocer, indagar y difundir los aspectos que a nivel compensaciones parecen tener lugar solo en grandes empresas, en este punto logra inferenciar de manera relativa sobre las vinculaciones existentes entre el fenómeno de estudio y la población seleccionada; a partir de lo cual, se podrá conocer en mayor medida y con mayor profundidad, con qué nivel de incidencia operan los aspectos no pecuniarios en la atracción y retención del personal en las organizaciones, fundamentalmente en posiciones de mandos medios y jerárquicas. El estudio concluye con una notable cuota de coherencia que observa a través del desarrollo del presente trabajo, lo que en forma teórica sirven anticipadamente los citados autores, hoy se convierte en criterios evaluadores de los propios programas de beneficios laborales. Pues antes de sopesar la utilidad o no de un beneficio, las personas cuestionan aspectos centrales vinculados a la paridad en el acceso, a la equidad en su asignación, a la relación entre calidad de la prestación y alcance de la empresa, etc. Y en este sentido, es bien entendible, seguido de esto, las opiniones y disimiles, en tanto se forman desde la percepción propia de cada empleado (la Torella, 2014)

### 2.1.2. *Antecedentes nacionales*

La tesis doctoral denominado: “El Proceso Estratégico en las Grandes Empresas de Ecuador: Un Estudio del Caso” presentado por Nájera (2016) ante la Pontificia Universidad Católica del Perú Centrum (Graduate business School) Lima, Perú, el autor se propone explorar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador y explorar los factores claves para su éxito en las empresas ecuatorianas, a través de casos de estudio y de los siguientes puntos: en la formación y aprobación de las estrategias, quiénes son los encargados de implementar las estrategias; bajo el marco teórico de la teoría de la gestión estratégica como disciplina sobre la estructura de estrategias corporativa de Ansoff (1965) y los conceptos de estrategia corporativa de Andrews (1971). La gestión estratégica siempre ha tenido un rol protagónico en las empresas y en la investigación académica que se halla relacionada con los objetivos empresariales y por lo general vinculada a un plan explícito para alcanzar dichos objetivos; con un enfoque exploratorio y metodología cualitativa, que permitió explorar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador, la herramienta aplicada sugerida por diversos autores fue el estudio del método de estudio de casos; el autor concluye que el proceso de generación o formación de estrategias, en la mayoría de los casos, se da en la alta gerencia. Obteniéndose que, en la mayoría de las grandes empresas del Ecuador, 86% del total de casos estudiados, es realizado por la alta gerencia. La formación y aprobación de la estrategia ocurre de manera simultánea en la empresa. En la formación de la estrategia se tiene la valoración del entorno, ésta depende sobre todo de las características propias de cada empresa, que permiten comprender las necesidades, detectar amenazas y oportunidades derivadas de cambios sociales, económicos, entre otros (Nájera Acuña, 2016)

Meléndez (2018) en su tesis “La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del Centro Comercial e Industrial Gamarra” para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola, presenta el objetivo de determinar la relación entre la gestión estratégica con la competitividad en las MYPES del centro comercial e industrial Gamarra, para el cual fundamentó su observación en la Gestión Estratégica de Betancourt (2006), donde establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro

de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir en el mercado en el que se está desarrollando su negocio y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo, es por medio de la gestión estratégica que se da inicio al planteamiento estratégico adecuado a lo que se quiere lograr. Para la obtención de la información fueron entrevistas a los responsables de 307 MYPES de Gamarra, por medio de un cuestionario realizado empleando escala de Likert, con el fin de medir fácilmente su opinión y sus respuestas. Se ha realizado bajo un modelo no experimental, descriptivo – correlacional; y, como resultado, los procedimientos estadísticos aplicados permitieron determinar que la gestión estratégica se relaciona significativamente con la competitividad en las MYPES que comercializan telas del centro comercial e industrial Gamarra, debido a que el Rho de Spearman de 0.515 y una significancia de 0.000 que permite confirmar lo planteado; dichos resultados se fundamentan en que los datos recolectados a través de las encuestas muestran que el 54.4% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se deberían usar estrategias para mejorar los procesos y con eso poder ser más competitivos en el mercado (Meléndez Llerena, 2018)

Ugaz (2019) en su tesis “Remuneraciones y su incidencia en los beneficios sociales de los trabajadores de las empresas industriales del distrito de Los Olivos – 2019” plantea determinar cómo las Remuneraciones inciden en los Beneficios Sociales de los trabajadores de las empresas industriales del distrito de Los Olivos – 2019, teniendo en cuenta el "Decreto Legislativo N° 728 Artículo 6 señala que: “constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición”." En este estudio se está desarrollando bajo un tipo de investigación aplicada, puesto que se van a emplear los conocimientos que han sido adquiridos, para así poder dar una solución o propuesta ante la problemática. Para esta investigación, el diseño que se va a emplear es no experimental, debido a que no se va a tratar de manipular de manera deliberada las variables; dicho de otro modo, no vamos a tratar de alterar la variable remuneraciones, ni la variable beneficios sociales. "Teniendo en consideración los resultados obtenidos, concluye que, las remuneraciones inciden en los beneficios de los trabajadores de las empresas industriales del distrito de Los Olivos, por lo que,

las remuneraciones, las cuales son estipuladas en el contrato de trabajo, serán la base para todo cálculo de cualquier beneficio social que la empresa tenga que pagar hacia un trabajador, siendo de manera obligatoria el pago de los beneficios sociales hacia un trabajador siempre y cuando este cumpla la periodicidad mayor a un mes de haber laborado." (Ugaz Pareja, 2019)

En la tesis de Llamo (2018) bajo el título de "Evasión de beneficios sociales y su influencia en la satisfacción laboral de la Empresa Consorcio Arboleda Chiclayo- 2016" y con el objetivo de determinar la influencia de la evasión de beneficios sociales en la satisfacción laboral de la empresa Consorcio Arboleda en el año 2016, el autor recurre a lo prescrito sobre evasión de beneficios sociales según Yépez (2012), en ella se traduce que la evasión es una conducta adoptada por una empresa en no realizar los pagos que corresponden a la seguridad social; es decir, el incumplimiento total o parcial de la obligación que posee el empleador (beneficios legales y convencionales) con el empleado como retribución al fiel cumplimiento de sus responsabilidades laborales. Los beneficios sociales según Chiavenato, (1993, citado por Briongos, 2014), señala que: al no tomar en consideración el puesto de trabajo que desempeñan todos y cada uno de los empleados de una organización deben gozar de los beneficios sociales como parte de su remuneración total; además puntualiza que son "como canales importantes que suministra la empresa de manera complementaria con el fin de motivar la fuerza laboral y llevarlo a un índice satisfactorio de moral" (p.33)"; investigación de tipo descriptiva, dado que el nivel de investigación se orientó a detallar los aspectos relacionados con la evasión de beneficios sociales del empleador y cómo influyen en la satisfacción laboral del trabajador en la organización Consorcio Arboleda, 2016. Es correlacional, dado que facilitó medir el nivel de relación existente entre las variables de estudio, satisfacción laboral y beneficios sociales. El diseño de dicho trabajo fue no experimental, descriptivo correlacional, en vista de que no se manipuló intencionalmente las variables independientes, por el contrario, analiza el nivel de relación y la manera cómo interactúan las dos variables entre sí. Además, el cálculo del estadístico Chi – cuadrado arrojó un valor de 23.467 estableciendo la significancia hallada que es de 0.000 lo que se deduce que es menor que la significancia del trabajo fijado del 0.05, rechazando la hipótesis nula y concluir que con un nivel de significancia del 5% existe evidencia estadística para afirmar que la Evasión de los

Beneficios Sociales influye significativamente a la satisfacción laboral según los trabajadores de la Empresa Consorcio Arboleda de Chiclayo en el año 2016 (Llamo Corrales, 2018)

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión Empresarial**

#### **2.2.1.1. La perspectiva financiera**

Norton & Kaplan (2002) señalan de hecho, que sabemos que una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Scorecard es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma tratamos de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; de lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles, por otro lado, cada vez más relevantes en las organizaciones, de forma que obtengamos un crecimiento sustantivo, rentabilidad y creación de valor añadido. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad, de hecho, si consultamos la evolución del índice Standard & Poor's desde inicios de los noventa, comprobaremos que el valor de mercado (market value) de las empresas cotizantes está cada vez más por encima del valor contable (book value) de las mismas. Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones, y más, dentro de este tipo de objetivos, tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista. (Norton & Kaplan, 2002)

#### **2.2.1.2. La perspectiva del cliente**

Seamos conscientes de que no podemos ser los mejores en todo, así que dentro de esta perspectiva de cliente debemos centrarnos en: Definir los parámetros en los que debemos ser excelentes. La importancia de esto radica en saber lo que quieren nuestros

clientes, en este caso, lo rápido que desean recibir la entrega, no en lo rápido que sea la organización. Esto puede llegar a ocurrir porque algún competidor sí ha obtenido estas mejoras o porque se han producido cambios en las circunstancias de sus clientes. Esta perspectiva representa todo aquello que los clientes esperan de una organización y la forma en que los clientes nos ven. Imaginemos un ejemplo de una empresa líder por la entrega rápida de productos a sus clientes, y que en los últimos años ha reducido aún más el tiempo de envío. Lo que podremos analizar como logro no será así si los clientes esperan de la organización una mejora superior. (Norton & Kaplan, 2002)

#### 2.2.1.3. La perspectiva del proceso interno

La medición de estos aspectos, da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, al igual que de la relación costo-beneficio y la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados, se orienta a revisar la calidad, el precio, las relaciones, la imagen que refleje en el proceso de relaciones con proveedores hasta los clientes. (Norton & Kaplan, 2002)

#### 2.2.1.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva, conduce a la mejora de habilidades y capacidades, trabajando con la cultura de la organización, cómo cuantificar y medir objetivos intangibles como la capacitación de líderes. (Norton & Kaplan, 2002). El cuadro de mando integral es una metodología aplicada a los negocios, de hecho, conduce a la estrategia de la empresa en acciones concretas, permite alcanzar las metas organizacionales planteadas. Para lograr esto es necesario medir correctamente los esfuerzos y dirigirlos a objetivos del negocio.

#### 2.2.1.5. La vinculación de los indicadores del CMI

Un Balanced Scorecard preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente

aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados, como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo. Los actuales modelos empresariales y de gestión de forma constante están acentuando esa necesidad de obtener una visión global de ella misma por parte de los directivos y por tal es recomendable el establecimiento de unos informes organizados, normalizados y programados en torno al concepto del Balanced Scorecard. Entre los tantos propósitos del Balanced Scorecard está el detectar todas aquellas deficiencias que la gestión está llevando a cabo o aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados. (Norton & Kaplan, 2002)

## 2.2.2. *Gestión de la Estrategia*

### 2.2.2.1. El alineamiento estratégico

Es éste un proceso de cambio que requiere un liderazgo visible de todos los niveles gerenciales de la organización en el que esta debe ser educada en un proceso de aprendizaje compartido en las consecuencias organizacionales de la estrategia y esta última debe ser materializada en protocolos y modelos de gobernabilidad acordes con el direccionamiento estratégico. El Alineamiento Estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria, al cual, el Control de Gestión contribuye indiscutiblemente. (Villa González Del Pino et al., 2014)

### 2.2.2.2. Formación de la estrategia

El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; permitir seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que se observa el progreso en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro, el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. (Berríos Arroyo & Flores Santillana, 2018)

### 2.2.2.3. La construcción del CMI

En un Cuadro de Mando Integral pueden mezclarse diferentes tipos de criterios, como el económico, de responsabilidad dentro de la compañía, de tiempo u otros que se relacionan con las labores de determinados departamentos o áreas. Por eso mismo, además del cumplimiento de objetivos, este modelo de Cuadro de Mando Integral busca el posicionamiento global de una marca o empresa en el escenario que le corresponda. Veamos algunos de los más conocidos: Cuadro operativo: Es el que se aplica específicamente para monitorear las tareas de departamentos o puntuales de una empresa. Genera información interna y externa sobre el estado de las organizaciones y de su entorno, con lo cual es especialmente propicia para los altos directivos o gerentes que llevan a cabo una labor integral. (EAE, 2018)

### 2.2.3. *Beneficios sociales y derechos laborales*

#### 2.2.3.1. Proceso de liquidación

La constitución política del Perú en el artículo 24° señala que “el trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador”. (Constitución Política del Perú, 1993), de otro lado el artículo 37 del Decreto Legislativo N°728 sobre Ley de Fomento del Empleo, refiere que “en toda prestación de servicios remunerados y subordinados se presume, salvo prueba en contrario, la existencia de un contrato de trabajo por tiempo indeterminado. Por excepción, puede celebrarse por escrito contratos para obra o servicio determinados o sometidos a condición o sujetos a plazo en los casos y con los requisitos que la presente Ley establece”(Decreto Legislativo 728, 1997), por lo que regula el proceso de liquidación cuando un trabajador es dado de baja o cesa en sus funciones, la misma norma contempla las causas en el artículo 48, son causas de suspensión del contrato de trabajo: La invalidez temporal; La enfermedad y el accidente comprobados; La maternidad durante el descanso pre y post natal; El descanso

vacacional; La licencia para desempeñar cargo cívico y para cumplir con el Servicio Militar Obligatorio; El permiso y la licencia para el desempeño de cargos sindicales; La sanción disciplinaria; El ejercicio del derecho de huelga; La detención del trabajador, salvo el caso de condena privativa de la libertad; La inhabilitación administrativa o judicial por período no superior a tres meses; El permiso o licencia concedidos por el empleador; El caso fortuito y la fuerza mayor; Otros establecidos por norma expresa. Dicho esto, el artículo 55 indica que poner término a una relación laboral debe darse por mutuo disenso debe constar por escrito o en la liquidación de beneficios sociales. La liquidación de beneficios sociales comprende los conceptos de: Aguinaldo, Vacaciones, Prima Vacacional, Días Laborados, Alguna otra prestación extralegal, Prima de Antigüedad, Indemnización Constitucional, y los Salarios Caídos, en caso de demanda laboral. (Cortés, 2020)

## **2.3. Conceptual**

### **2.3.1. *Gestión Estratégica***

"Es la acción de administrar los recursos, diseñar, medir y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional" (CEGEP, 2021)

### **2.3.2. *Proceso de liquidación de beneficios sociales***

Comprende los conceptos siguientes: Compensación por tiempo de servicios (CTS). Vacaciones: Las indemnizaciones por descansos adquiridos y no gozados. También la remuneración por el descanso concerniente al último año. Por último, la remuneración por el récord vacacional trunco. La gratificación legal trunca: Sea por Fiestas Patrias o Navidad, según cuándo se haya producido el cese. Remuneraciones pendientes de pago. La participación en las utilidades. (Cortés, 2020)

## **2.4. Definición de términos**

### **2.4.1. *Comunicación***

"Intercambio de información realizado entre dos o más personas o entidades con la finalidad de intercambiar información y recibirla. El proceso permite la intervención de un emisor y un receptor, juntamente con el mensaje que se pone de manifiesto" (Perió, 2021)

#### 2.4.2. *Contrato*

“Es un instrumento que permite asegurar la transferencia de derechos y que las personas naturales y jurídicas delimiten su contenido. Por eso, en las discusiones judiciales es posible que se puedan resolver interpretando la voluntad de las partes expresadas en un contrato o el comportamiento de las mismas, durante y después de la celebración de un contrato” (Osterling Parodi et al., 2013)

#### 2.4.3. *CTS*

“La compensación por tiempo de servicios (CTS) es un beneficio social que se otorga al trabajador con la finalidad de constituir una suerte de ahorro forzoso que le permita hacer frente a las futuras contingencias que puedan ocurrir luego de la extinción del vínculo laboral y/o cubrir sus necesidades y las de su familia mientras se reincorpora al mercado laboral”. (Montoya Obregón, 2018)

#### 2.4.4. *Estrategia*

“Es un aspecto muy importante en las decisiones que toman las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, donde hay recursos de todo tipo que se utilizan en forma óptima para cumplir las políticas y metas trazadas” (Contreras sierra, 2013)

#### 2.4.5. *Gestión*

La gestión de una organización está referida a crear y mantener una estructura aplicable al contexto en el cual opera, tiene por finalidad diseñar una organización apropiada al alcance de trabajo a ser gestionado, identificar y nombrar miembros al equipo de gestión; y mantener y adaptar la organización a través del ciclo de vida (Manzanera, 2019)

#### 2.4.6. *Gratificación*

“Es un beneficio y un derecho de todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, sea cual fuere la modalidad del contrato de trabajo y el tiempo de prestación

de servicios del trabajador; es decir aquellos que se encuentran contratados a plazo indeterminado, mediante contratos de trabajo sujetos a modalidad y a tiempo parcial” (LaLey.pe, 2020)

#### *2.4.7. Iniciativas estratégicas*

“En el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), las iniciativas estratégicas son planes de acción o proyectos diseñados para lograr cumplir los objetivos que propone la estrategia” (Roncancio, 2018)

#### *2.4.8. Liquidación*

“La liquidación comprende el pago de los beneficios sociales pendientes como la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) trunca, vacaciones y gratificaciones truncas” (Mintra, 2018)

#### *2.4.9. Unidades organizativas*

“Conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines” (DIAPE, 2011)

#### *2.4.10. Vacaciones truncas*

“La remuneración vacacional es equivalente a la que el trabajador hubiera percibido habitualmente en caso de continuar laborando. El pago de la remuneración vacacional se abonará antes del inicio del descanso del trabajador”(MINTRA, 2013)

### 3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis general y específicas

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

La gestión estratégica influye significativamente en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

La definición de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

Gestionar las iniciativas estratégicas influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

Comunicar las estrategias influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

La actualización de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

#### 3.2. Definición conceptual de variables

##### 3.2.1. *Gestión estratégica*

Referido a las acciones que permiten manejar los recursos de la Empresa Telefónica del Perú, en cuanto a las políticas de personal y disposiciones en el cumplimiento de objetivos estratégicos para crear una relación de confianza con los colaboradores y clientes en todos los servicios ofertados.

### *3.2.2. Proceso de liquidación de beneficios sociales*

Es el proceso de efectuar los cálculos de compensación por tiempo de servicios (CTS), vacaciones trucas, remuneraciones por el descanso concerniente al último año, gratificaciones legales trucas, por fiestas patrias o navidad, según período de cese definitivo de los colaboradores de la Empresa Telefónica del Perú.

### 3.2.3. Operacionalización de las variables

Nº	VARIABLE 1 (Definición conceptual)	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDADES Y CATEGORIAS	ESCALA	
1	<b>X: Gestión Estratégica</b> "Es la acción de administrar los recursos, diseñar, medir y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional" CEGEP (2021)		Definición de estrategias	Visión	Objetivos	Ordinal	
2				Objetivos corporativos	Estrategias competitivas		
3			Gestionar las iniciativas estratégicas		Promesa de valor diferencial	Mapas	Ordinal
4					Mapas estratégicos	Proyectos	
5					Proyectos	Proyectos	
6					KPIs	Acciones	
7			Alinear las unidades organizativas		Acciones	Acciones	Ordinal
8					Rutinas	# de participaciones	
9			Comunicar las estrategias		Participación	Lineamientos	Ordinal
10					Metodología	Estándares	
	Lineamientos	Estándares					
	Actualizar de estrategias		Estándares	Estándares	Ordinal		
			Protocolos	# Ejecuciones			
			Ejecución	Conductas	Ordinal		
			Hábitos	Conductas	Ordinal		
			Conductas	Conductas	Ordinal		
Nº	VARIABLE 2 (Definición conceptual)	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDADES Y CATEGORIAS	ESCALA	
1	<b>Y: Proceso de liquidación de beneficios sociales</b> Comprende los conceptos siguientes: Compensación por tiempo de servicios (CTS). Vacaciones: Las indemnizaciones por descansos adquiridos y no gozados. También la remuneración por el descanso concerniente al último año. Por último, la remuneración por el récord vacacional trunco. La gratificación legal trunca: Sea por Fiestas Patrias o Navidad, según cuándo se haya producido el cese. Remuneraciones pendientes de pago. La participación en las utilidades. NICOLAS CORTÉS (2020)		Términos de contratos	Condiciones laborales	# de Condiciones	Ordinal	
2				Causas de extinción	# de Causas		
3			Cálculo de CTS		Remuneraciones	RMV	Ordinal
4					Fórmula de cálculo	Fórmula	
5			Cálculo de Vacaciones trunco		Tiempo de servicios	Años, meses, días	Ordinal
6					Fórmula de cálculo	Fórmula	
7			Deducción de gratificaciones legales trunco		Períodos gratificantes	Períodos	Ordinal
8					Remuneración computable	Remuneración computable	

## 4. DISEÑO METODOLÓGICO

### 4.1. Tipo y diseño de investigación

#### 4.1.1. Tipo de investigación

De acuerdo al objetivo del estudio, la investigación es de tipo básica porque se plantea conocer las circunstancias en que se desenvuelve la gestión estratégica en la empresa en estudio, así como los métodos que implican el cálculo y desarrollo de las liquidaciones de los trabajadores que cesan, independientemente de su régimen laboral y la naturaleza de los contratos suscritos. El nivel de investigación corresponde a las características de una investigación explicativa causal, porque se analizará la forma como la gestión estratégica puede ocasionar alguna alteración sobre el proceso de liquidación de beneficios sociales en la empresa en estudio.

#### 4.1.2. Diseño de investigación

Teniendo en cuenta que el estudio bosquejado vinculará las variables de gestión estratégica y el proceso de liquidación de los colaboradores de la empresa en cuestión, el diseño se presenta como descriptivo correlacional, es no experimental Porque no se manipulará las variables; y, transversal porque se plantea medir en una sola oportunidad.

### 4.2. Método de investigación

Los métodos permiten lograr los objetivos investigativos, de hecho, al analizar los datos recabados evidencian el comportamiento de los mismos, por tanto, el método de investigación a utilizar será el hipotético deductivo.

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Población

Considerando que durante el 2020 el número de colaboradores registrados en Telefónica del Perú fue de 4165 en total, y que el número de liquidaciones está en relación al índice de rotación del 8.91%, en tal sentido, creemos que el número de liquidaciones generadas es de 371, la misma que corresponde a la población en estudio.

#### 4.3.2. Muestra

En el mismo sentido, la muestra de la presente investigación se encuentra en función del número de liquidaciones que una población conocida, por tanto, aplicaremos el cálculo estadístico para poblaciones finitas, es decir:

POBLACIÓN FINITA		
Población	N	371
Varianza	Z	1,96
Probabilidad de ocurrencia	p	0,5
Probabilidad de no ocurrencia	q	0,5
Error muestral	E	0,05
Muestra	n	
Muestra (cálculo)	n=	188,98

La muestra para el presente estudio es de 189 liquidaciones de colaboradores que son cesados en el puesto de trabajo en la Empresa Telefónica del Perú.

#### 4.4. Lugar de estudio y período desarrollado

El estudio se desarrollará en la Empresa Telefónica del Perú, básicamente en el campo digital donde se generan los datos e informaciones provenientes de la, datos sobre las liquidaciones generados en el período del año 2021.

#### 4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

La técnica según el planteamiento metodológico de la investigación, refiere permitirnos usar la encuesta, mientras que el instrumento será el cuestionario de encuesta, la misma que se validará a través de la opinión de expertos, para darle el sostenimiento al estudio.

#### 4.6. Análisis y procesamiento de datos

Se plantea registrar los datos, para el cual se elaborará los formatos requeridos el software Ms. Excel, para pasar a consistenciar los datos, según las variables estudiadas, es cuando se usará la prueba de Alfa de Cronbach validando los datos, acto seguido, se hace necesario

determinar si la distribución de datos es normal, para dicho fin, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov , luego del cual se ejecutó la herramienta estadística del coeficiente de correlación  $r$  de Pearson a través del programa del SPSS versión 25, tanto la estadística descriptiva e inferencial se registra en el capítulo de resultados.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Resultados descriptivos

#### 5.1.1. Prueba Alfa de Cronbach

Para probar la investigación, se ha procedido a aplicar una encuesta a 189 trabajadores de la Empresa Telefónica del Perú, con 28 preguntas diseñadas considerando las variables identificadas, sin embargo, se hace necesario medir la confiabilidad de los datos obtenidos, para el cual, calculamos la prueba de Alfa de Cronbach, cuyo resultado es:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	28

Observando el valor resultante de Alfa de Cronbach de 0.931 podemos decir que los datos obtenidos en las encuestas son consistentes y califica como muy confiable.

#### 5.1.2. Preguntas generales

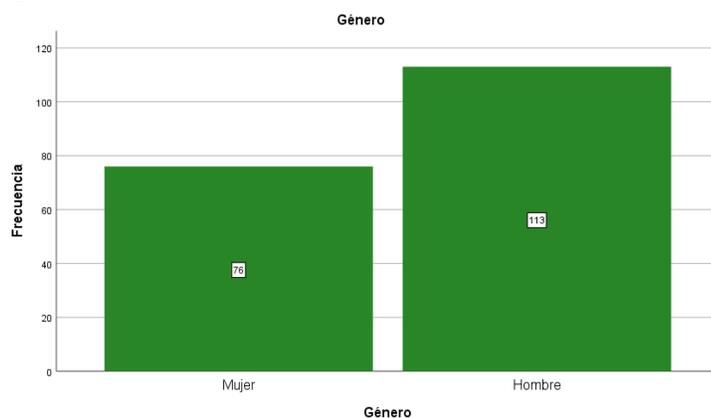
Se ha incluido preguntas generales de la población en análisis, considerándose el género, edad y tipo de contrato que se dispone para los colaboradores que de una u otra forma se vincularon con el proceso de liquidaciones de los beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, los datos obtenidos se presentan seguidamente:

#### Género

Tabla 1: Género al que pertenece el trabajador

Ítem	Frecuencia	%
Mujer	76	40,2
Hombre	113	59,8
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 1: Género



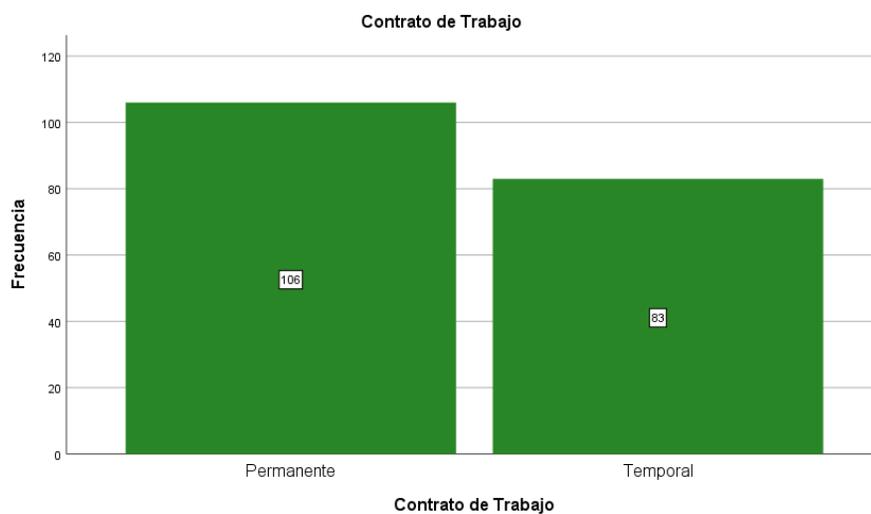
**Resultado:** La encuesta aplicada a 189 colaboradores considerados en la muestra según el género, se ve en la tabla 1 y figura 1 donde observamos que el 59.8% son hombres y el 40.2% son mujeres.

### Contrato de Trabajo

Tabla 2: Tipo de contrato con el trabajador

Ítem	Frecuencia	%
Permanente	106	56,1
Temporal	83	43,9
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 2: Condición de contratos de trabajo



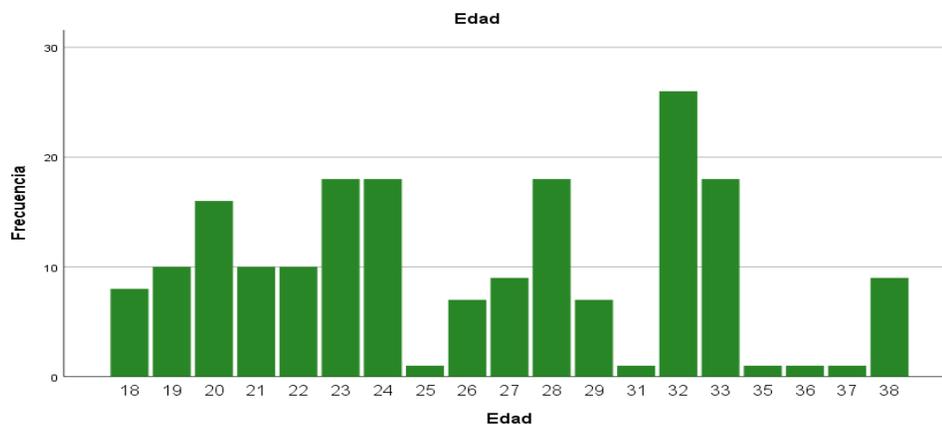
**Resultado:** en la tabla 2 y figura 2, se ha considerado indagar la posición de los trabajadores en su condición de contra un contrato permanente o temporal, reflejado en la tabla 02 y figura 02, se observa que el 56.1% de trabajadores encuestados, tienen contrato permanente y el 43.9% son de carácter temporal-

## Edad

Tabla 3: Edades del trabajador

Ítem	Frecuencia	%
18	8	4,2
19	10	5,3
20	16	8,5
21	10	5,3
22	10	5,3
23	18	9,5
24	18	9,5
25	1	,5
26	7	3,7
27	9	4,8
28	18	9,5
29	7	3,7
31	1	,5
32	26	13,8
33	18	9,5
35	1	,5
36	1	,5
37	1	,5
38	9	4,8
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 3: Distribución de edades de colaboradores



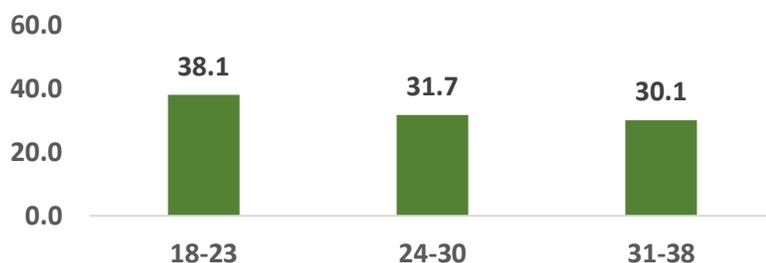
**Resultado:** este dato fue necesario conglomerar en bloques de edades para determinar la tendencia sobre edades, para el cual se ha considerado: primer bloque 18-23 años, segundo 24-30 años y tercer bloque 31-38 años, así, resumiendo se tiene:

### Resumen de edades

Tabla 4: Resumen de edades

Edad	Frecuencia	%
18-23	72	38,1
24-30	60	31,7
31-38	57	30,1
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Figura 4: Edades promedios



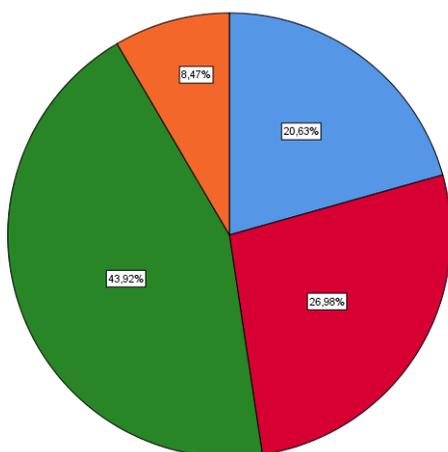
**Resultado:** En la tabla 4 y figura 4, los trabajadores de la Empresa Telefónica del Perú, en mayor proporción son jóvenes entre 20 a 23 años (38.1%), seguido de 24 a 30 años (31.7%), luego de 31 años a más (30.1%) respectivamente, nos hace ver que la empresa tiene un contingente juvenil para tratar el tema del proceso de liquidaciones.

### Pregunta 1 ¿La empresa difunde la visión de Telefónica del Perú?

Tabla 5: Difusión de la Visión de la Empresa

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	39	20,6
Casi nunca	51	27,0
Casi siempre	83	43,9
Siempre	16	8,5
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 5: La difusión de la Visión de la Empresa



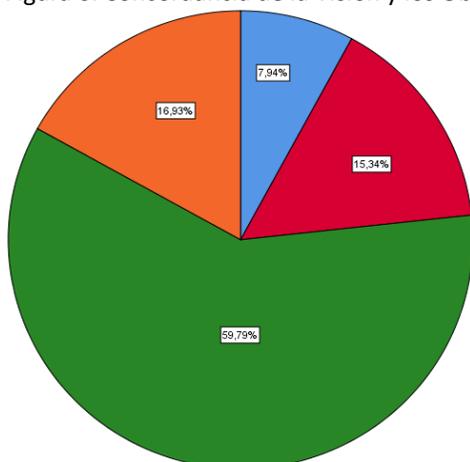
**Resultado:** La tabla 5 y figura 5 nos muestra la difusión de la visión de la Empresa Telefónica del Perú, Ellos respondieron casi siempre 43.9%, casi nunca 27%, nunca 20.6% y siempre 8.5%.

## Pregunta 2 ¿La empresa cuenta con la Visión concordante con los objetivos corporativos que persigue?

Tabla 6: Concordancia de la Visión y los Objetivos

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	15	7,9
Casi nunca	29	15,3
Casi siempre	113	59,8
Siempre	32	16,9
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 6: Concordancia de la Visión y los Objetivos



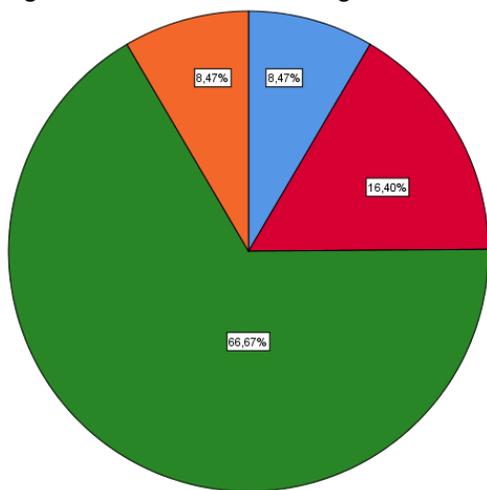
**Resultado:** En la tabla 06 y figura 06 se preguntó a los trabajadores si la Empresa cuenta con la visión concordante con los objetivos corporativos que persigue. Las respuestas fueron casi siempre 59.8%, siempre 16.9%, casi nunca 15.3% y nunca 7.9%.

### Pregunta 3 ¿La empresa promueve sus estrategias para el bienestar de sus colaboradores?

Tabla 7: Promoción de estrategias de bienestar

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	16	8,5
Casi nunca	31	16,4
Casi siempre	126	66,7
Siempre	16	8,5
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 7: Promoción de estrategias de bienestar



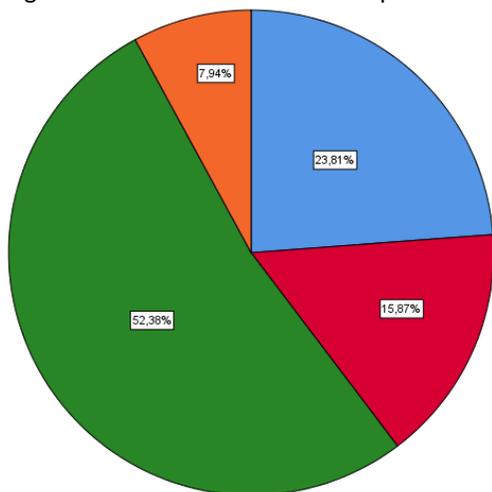
**Resultado:** en la tabla 7 y figura 7 se investigó si la Empresa promueve sus estrategias para el bienestar de sus colaboradores. Los trabajadores expresaron casi siempre 66.7%, casi nunca 16.4%, siempre 8.5% y nunca 8.5%.

### Pregunta 4 ¿En general la empresa orienta sus promesas con valor diferencial respecto a otras empresas del sector?

Tabla 8: Valor diferencial de la empresa

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	45	23,8
Casi nunca	30	15,9
Casi siempre	99	52,4
Siempre	15	7,9
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 8: Valor diferencial de la empresa



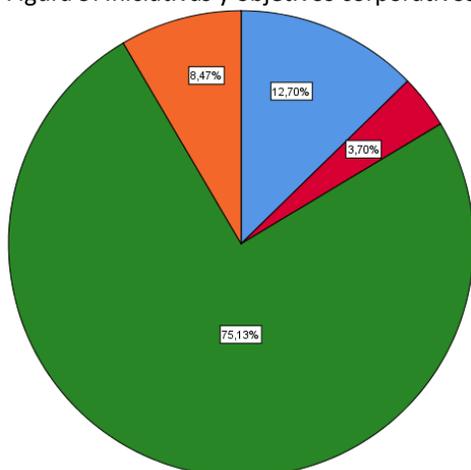
**Resultado:** en la tabla 8 y figura 8 se cuestionó si, en general, la empresa orienta sus promesas con valor diferencial respecto a otras empresas del sector. Los trabajadores manifestaron casi siempre 52.4%, nunca 23.8%, casi nunca 15.9% y nunca 7.9%.

#### Pregunta 5 ¿Las iniciativas estratégicas se concentran en alcanzar objetivos corporativos y personales?

Tabla 9: Iniciativas y objetivos corporativos

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	24	12,7
Casi nunca	7	3,7
Casi siempre	142	75,1
Siempre	16	8,5
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 9: Iniciativas y objetivos corporativos



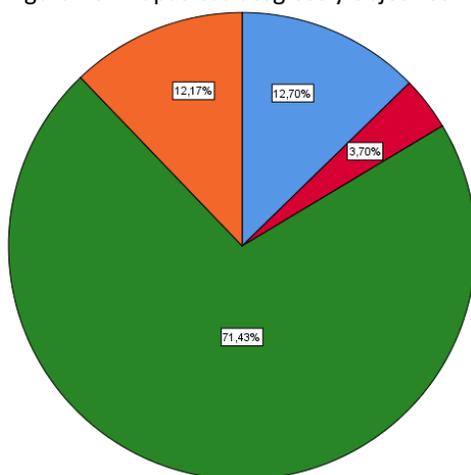
**Resultado:** en la tabla 9 y figura 9 se preguntó si las iniciativas estratégicas se concentran en alcanzar objetivos corporativos y personales. Los trabajadores dijeron casi siempre 75.1%, nunca 12.7%, siempre 8.5% y casi nunca 3.7%.

#### Pregunta 6 ¿Los mapas estratégicos propuestos permiten una relación sólida con los objetivos corporativos?

Tabla 10: Mapas estratégicos y objetivos

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	24	12,7
Casi nunca	7	3,7
Casi siempre	135	71,4
Siempre	23	12,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 10: Mapas estratégicos y objetivos



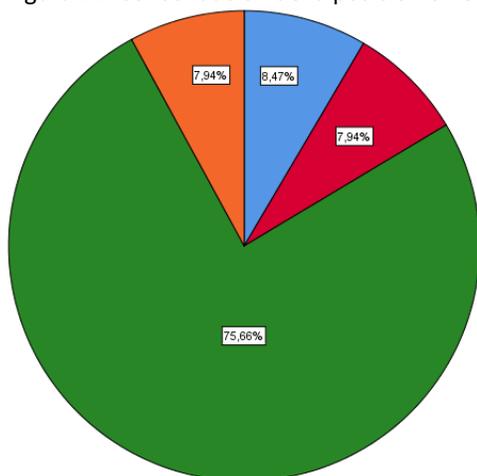
**Resultado:** en la tabla 10 y figura 10 se investigó si los mapas estratégicos propuestos permiten una relación sólida con los objetivos corporativos. Los trabajadores revelaron casi siempre 71.4%, nunca 12.7%, siempre 12.2% y casi nunca 3.7%.

**Pregunta 7 ¿La empresa promueve el diseño e implementación de proyectos para consolidar su posición en el mercado?**

Tabla 11: Consolidación de la posición en el mercado

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	16	8,5
Casi nunca	15	7,9
Casi siempre	143	75,7
Siempre	15	7,9
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 11: Consolidación de la posición en el mercado



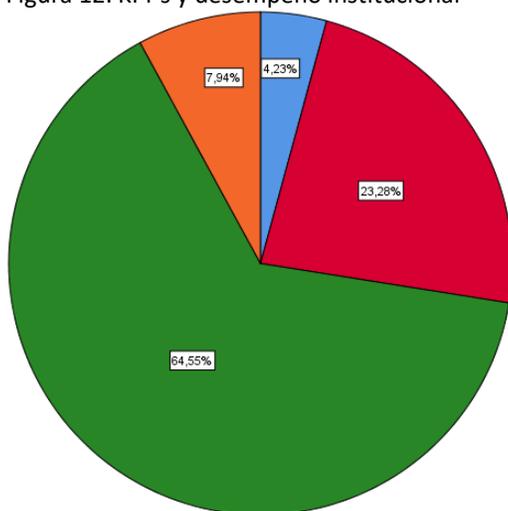
**Resultado:** en la tabla 11 y figura 11 se consultó si la empresa promueve el diseño e implementación de proyectos para consolidar su posición en el mercado. Los trabajadores respondieron casi siempre 75.7%, nunca 8.5%, siempre 7.9% y casi nunca 7.9%.

**Pregunta 8 ¿Los KPIs de la empresa son los adecuados para lograr el mejor desempeño institucional?**

Tabla 12: KPI's y desempeño institucional

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	8	4,2
Casi nunca	44	23,3
Casi siempre	122	64,6
Siempre	15	7,9
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 12: KPI's y desempeño institucional



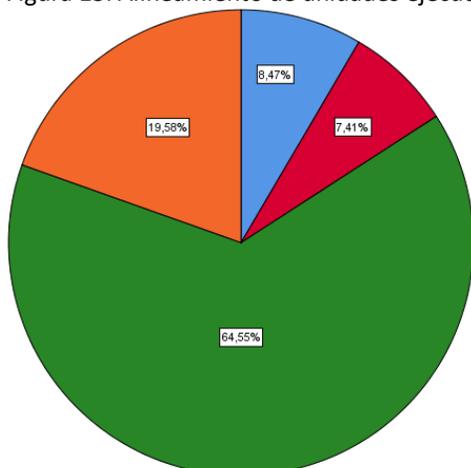
**Resultado:** en la tabla 12 y figura 12 se preguntó si los KPIs de la empresa son los adecuados para lograr el mejor desempeño institucional. Los trabajadores informaron casi siempre 64.6%, casi nunca 23.3%, siempre 7.9% y nunca 4.2%.

### **Pregunta 9 ¿La organización de actividades permite el alineamiento de las unidades ejecutoras y operadores de la empresa?**

Tabla 13: Alineamiento de unidades ejecutoras y operativas

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	16	8,5
Casi nunca	14	7,4
Casi siempre	122	64,6
Siempre	37	19,6
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 13: Alineamiento de unidades ejecutoras y operativas



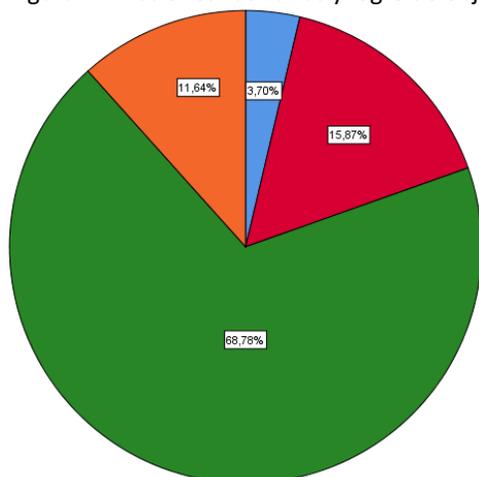
**Resultado:** en la tabla 13 y figura 13 se investigó si la organización de actividades permite el alineamiento de las unidades ejecutoras y operadores de la empresa. Los trabajadores revelaron casi siempre 64.6%, siempre 19.6%, nunca 8.5% y casi nunca 7.4%.

#### Pregunta 10 ¿Las acciones rutinarias tienen orden y garantizan su estandarización en la consecución de objetivos?

Tabla 14: Acciones rutinarias y logro de objetivos

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	7	3,7
Casi nunca	30	15,9
Casi siempre	130	68,8
Siempre	22	11,6
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 14: Acciones rutinarias y logro de objetivos



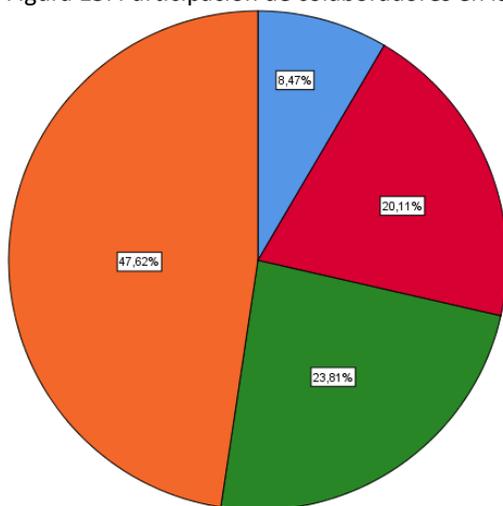
**Resultado:** en la tabla 14 y figura 14 se preguntó si las acciones rutinarias tienen orden y garantizan su estandarización en la consecución de objetivos. Los trabajadores contestaron casi siempre 68.8%, casi nunca 15.9%, siempre 11.6% y nunca 3.7%.

**Pregunta 11 ¿La empresa incorpora a sus colaboradores para participar en la gestión de manera abierta y libremente?**

Tabla 15: Participación de colaboradores en la gestión

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	16	8,5
Casi nunca	38	20,1
Casi siempre	45	23,8
Siempre	90	47,6
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 15: Participación de colaboradores en la gestión



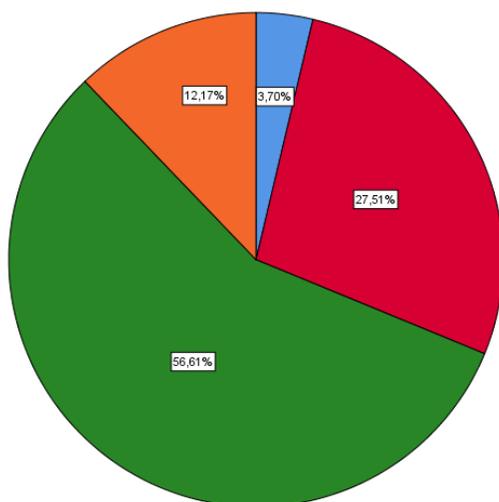
**Resultado:** en la tabla 15 y figura 15 se indagó si la empresa incorpora a sus colaboradores para participar en la gestión de manera abierta y libremente. Los trabajadores manifestaron siempre 47.6%, casi siempre 23.8%, casi nunca 20.1% y nunca 8.5%.

**Pregunta 12 ¿La participación de los colaboradores es importante y reconocido por los directivos de la empresa?**

Tabla 16: Reconocimiento de la participación de colaboradores

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	7	3,7
Casi nunca	52	27,5
Casi siempre	107	56,6
Siempre	23	12,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 16: Reconocimiento de la participación de colaboradores



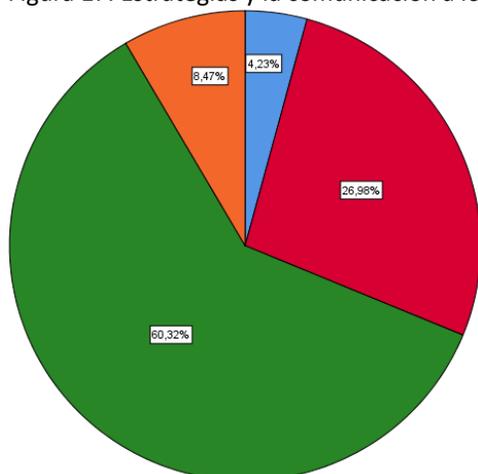
**Resultado:** en la tabla 16 y figura 16 se preguntó si la participación de los colaboradores es importante y reconocido por los directivos de la empresa. Los trabajadores dijeron casi siempre 56.6%, casi nunca 27.5%, siempre 12.2% y nunca 3.7%.

### Pregunta 13 ¿Las estrategias adoptadas se comunican adecuadamente hacia los colaboradores de la empresa?

Tabla 17: Estrategias y la comunicación a los colaboradores

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	8	4,2
Casi nunca	51	27,0
Casi siempre	114	60,3
Siempre	16	8,5
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 17: Estrategias y la comunicación a los colaboradores



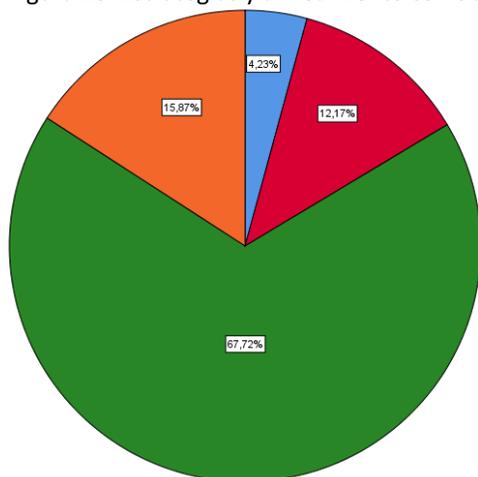
**Resultado:** en la tabla 17 y figura 17 se consultó si las estrategias adoptadas se comunican adecuadamente hacia los colaboradores de la empresa. Los trabajadores revelaron casi siempre 60.3%, casi nunca 27%, siempre 8.5% y nunca 4.2%.

#### Pregunta 14 ¿Las estrategias y los lineamientos dispuestos son concordantes con los objetivos institucionales?

Tabla 18: Estrategias y alineamiento con objetivos

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	8	4,2
Casi nunca	23	12,2
Casi siempre	128	67,7
Siempre	30	15,9
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 18: Estrategias y alineamiento con objetivos



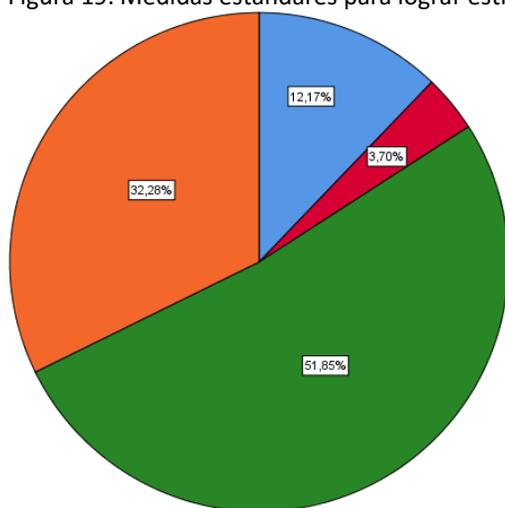
**Resultado:** en la tabla 18 y figura 18 se investigó si las estrategias y los lineamientos dispuestos son concordantes con los objetivos institucionales. Los trabajadores respondieron casi siempre 67.7%, siempre 15.9%, casi nunca 12.2% y nunca 4.2%.

**Pregunta 15 ¿La empresa adopta medidas estándares para el diseño, implementación, ejecución y evaluación de las estrategias?**

Tabla 19: Medidas estándares para lograr estrategias

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	23	12,2
Casi nunca	7	3,7
Casi siempre	98	51,9
Siempre	61	32,3
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 19: Medidas estándares para lograr estrategias



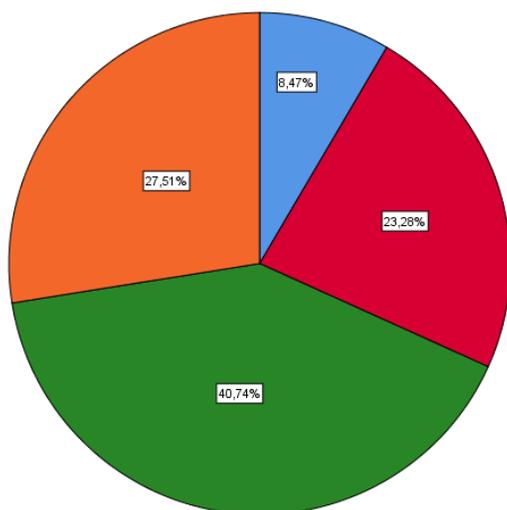
**Resultado:** en la tabla 19 y figura 19 se preguntó si la empresa adopta medidas estándares para el diseño, implementación, ejecución y evaluación de las estrategias. Los trabajadores dijeron casi siempre 51.9%, siempre 32.3%, nunca 12.2% y casi nunca 3.7%.

**Pregunta 16 ¿Los protocolos son parte del quehacer corporativo tendientes a lograr los objetivos y protección de los colaboradores?**

Tabla 20: Los protocolos y protección de colaboradores

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	16	8,5
Casi nunca	44	23,3
Casi siempre	77	40,7
Siempre	52	27,5
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 20: Los protocolos y protección de colaboradores



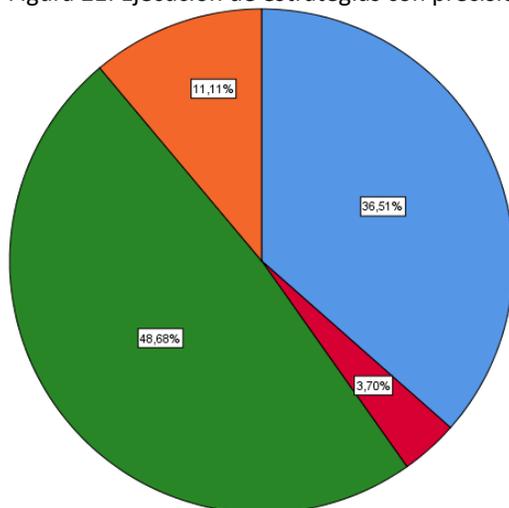
**Resultado:** en la tabla 16 se cuestionó si los protocolos son parte del quehacer corporativo tendientes a lograr los objetivos y protección de los colaboradores. Los trabajadores manifestaron casi siempre 40.7%, siempre 27.5%, casi nunca 23.3% y nunca 8.5%.

### Pregunta 17 ¿Las estrategias adoptadas se ejecutan con rigurosidad y precisión?

Tabla 21: Ejecución de estrategias con precisión

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	69	36,5
Casi nunca	7	3,7
Casi siempre	92	48,7
Siempre	21	11,1
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 21: Ejecución de estrategias con precisión



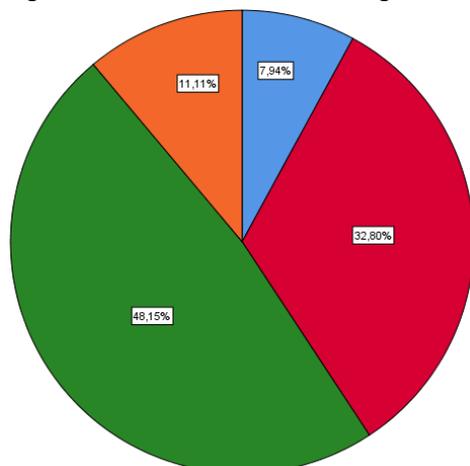
**Resultado:** en la tabla 21 y figura 21 se investigó si las estrategias adoptadas se ejecutan con rigurosidad y precisión. Los trabajadores afirmaron casi siempre 48.7%, nunca 36.5%, siempre 11.1% y casi nunca 3.7%.

**Pregunta 18 ¿Las estrategias se actualizan de acuerdo a las circunstancias del entorno y necesidades corporativas?**

Tabla 22: Actualización de estrategias

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	15	7,9
Casi nunca	62	32,8
Casi siempre	91	48,1
Siempre	21	11,1
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 22: Actualización de estrategias



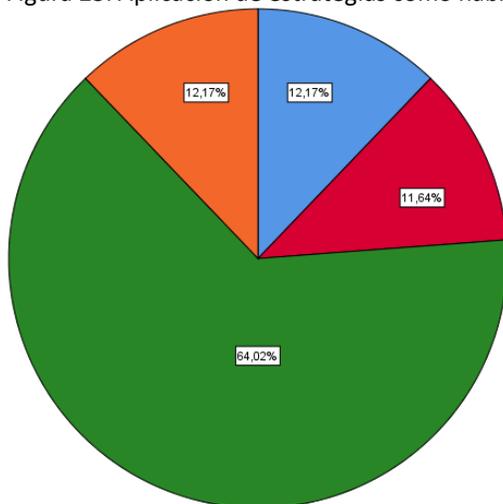
Resultado: en la tabla 22 y figura 22 se preguntó si las estrategias se actualizan de acuerdo con las circunstancias del entorno y necesidades corporativas. Los trabajadores contestaron casi siempre 48.1%, casi nunca 32.8%, siempre 11.1% y nunca 7.9%.

**Pregunta 19 ¿La aplicación de estrategias generan hábitos laborales favorables entre los colaboradores?**

Tabla 23: Aplicación de estrategias como hábitos para colaboradores

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	23	12,2
Casi nunca	22	11,6
Casi siempre	121	64,0
Siempre	23	12,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 23: Aplicación de estrategias como hábitos para colaboradores



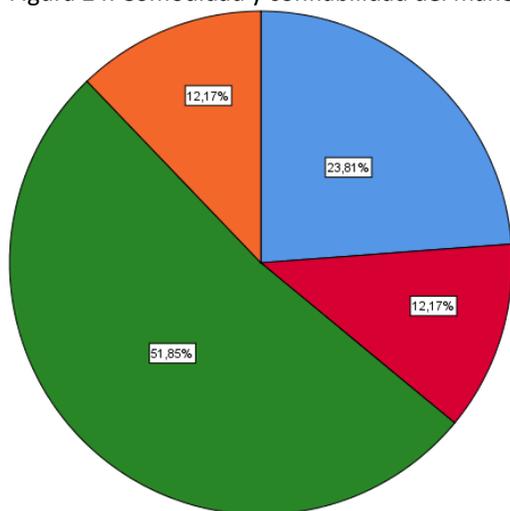
**Resultado:** en la tabla 23 y figura 23 se indagó si la aplicación de estrategias genera hábitos laborales favorables entre los colaboradores. Los trabajadores respondieron casi siempre 64%, siempre 12.2%, nunca 12.2% y casi nunca 11.6%.

**Pregunta 20 ¿El manejo de las estrategias permiten que los colaboradores se sientan cómodos y confiables en el trabajo?**

Tabla 24: Comodidad y confiabilidad del manejo de estrategias

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	45	23,8
Casi nunca	23	12,2
Casi siempre	98	51,9
Siempre	23	12,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 24: Comodidad y confiabilidad del manejo de estrategias



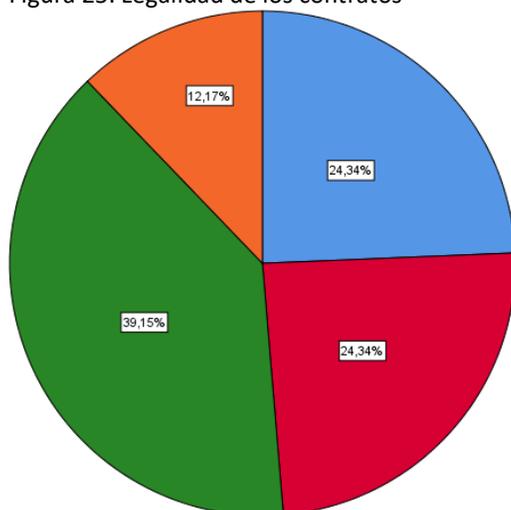
**Resultado:** en la tabla 24 y figura 24 se preguntó si el manejo de las estrategias permite que los colaboradores se sientan cómodos y confiables en el trabajo. Los trabajadores revelaron casi siempre 51.9%, nunca 23.8%, siempre 12.2% y casi nunca 12.2%.

**Pregunta 21 ¿Los contratos que se celebran entre la empresa y sus colaboradores tienen condiciones legales favorables para ambas partes?**

Tabla 25: Legalidad de los contratos

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	46	24,3
Casi nunca	46	24,3
Casi siempre	74	39,2
Siempre	23	12,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 25: Legalidad de los contratos



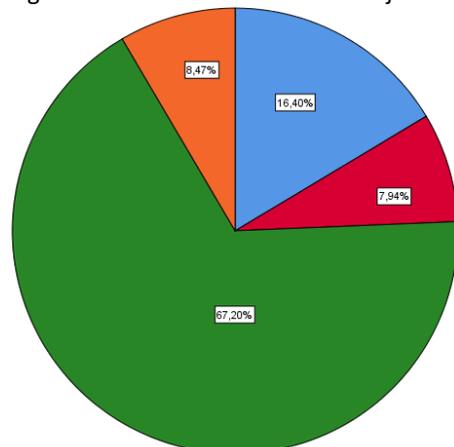
**Resultado:** en la tabla 25 y figura 25 se preguntó si los contratos que se celebran entre la empresa y sus colaboradores tienen condiciones legales favorables para ambas partes. Los trabajadores afirmaron casi siempre 39.2%, casi nunca 24.3%, nunca 24.3% y siempre 12.2%.

### Pregunta 22 ¿La resolución de los contratos guardan relación con causas justas para extinguir el vínculo laboral?

Tabla 26: Resolución de contratos justas

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	31	16,4
Casi nunca	15	7,9
Casi siempre	127	67,2
Siempre	16	8,5
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 26: Resolución de contratos justas



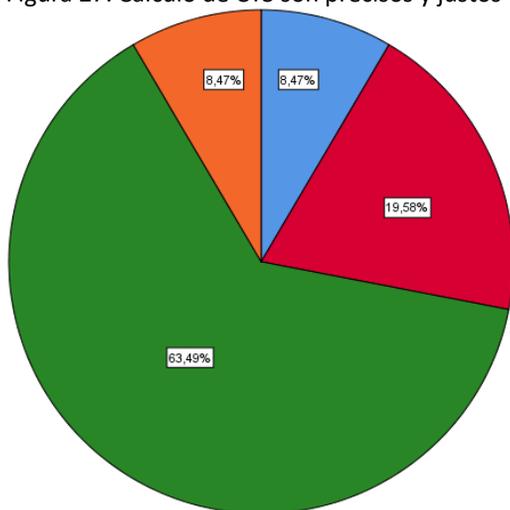
**Resultado:** en la tabla 26 y figura 26 se indagó si la resolución de los contratos guarda relación con causas justas para extinguir el vínculo laboral. Los trabajadores respondieron casi siempre 67.2%, nunca 16.4%, siempre 8.5% y casi nunca 7.9%.

**Pregunta 23 ¿El cálculo de la liquidación de CTS y remuneraciones pendientes de colaboradores en cese son precisos y justos?**

Tabla 27: Calculo de CTS son precisos y justos

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	16	8,5
Casi nunca	37	19,6
Casi siempre	120	63,5
Siempre	16	8,5
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 27: Calculo de CTS son precisos y justos



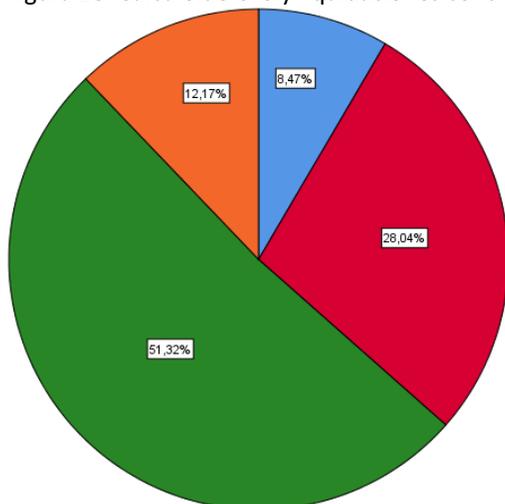
**Resultado:** en la tabla 27 y figura 27 se investigó si el cálculo de la liquidación de CTS y remuneraciones pendientes de colaboradores en cese son precisos y justos. Los trabajadores revelaron casi siempre 63.5%, casi nunca 19.6%, siempre 8.5% y nunca 8.5%.

**Pregunta 24 ¿La fórmula de los cálculos de los indicadores de CTS y remuneraciones pendientes para liquidación, por lo general tienen carácter conciliador?**

Tabla 28: Calculo de CTS y liquidaciones conciliador

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	16	8,5
Casi nunca	53	28,0
Casi siempre	97	51,3
Siempre	23	12,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 28: Calculo de CTS y liquidaciones conciliador



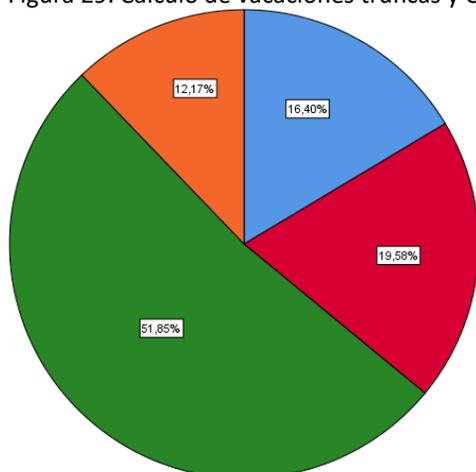
**Resultado:** en la tabla 28 y figura 28 se preguntó si la fórmula de los cálculos de los indicadores de CTS y remuneraciones pendientes para liquidación, por lo general tienen carácter conciliador. Los trabajadores contestaron casi siempre 51.3%, casi nunca 28%, siempre 12.2% y nunca 8.5%.

**Pregunta 25 ¿El cálculo de vacaciones trucas y los períodos de tiempo de servicios son reales y justas para los colaboradores en cese?**

Tabla 29: Calculo de vacaciones trucas y CTS son justas

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	31	16,4
Casi nunca	37	19,6
Casi siempre	98	51,9
Siempre	23	12,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 29: Cálculo de vacaciones truncas y CTS son justas



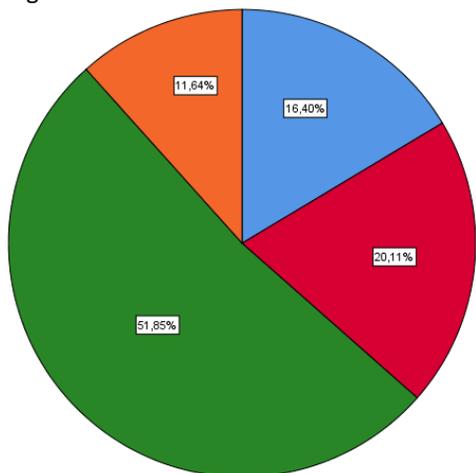
**Resultado:** en la tabla 29 y figura 29 se cuestionó si el cálculo de vacaciones truncas y los períodos de tiempo de servicios son reales y justas para los colaboradores en cese. Los trabajadores comunicaron casi siempre 51.9%, casi nunca 19.6%, nunca 16.4% y siempre 12.2%.

**Pregunta 26 ¿La fórmula de los cálculos de los indicadores de vacaciones truncas y tiempo de servicios para liquidación, por lo general tienen carácter conciliador?**

Tabla 30: La fórmula de vacaciones truncas y CTS conciliadoras

Ítem	Frecuencia	%
Nunca	31	16,4
Casi nunca	38	20,1
Casi siempre	98	51,9
Siempre	22	11,6
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 30: La fórmula de vacaciones truncas y CTS conciliadoras



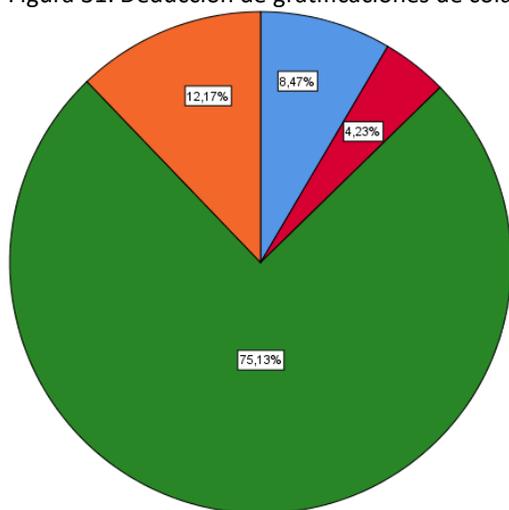
**Resultado:** en la tabla 30 y figura 30 se indagó si la fórmula de los cálculos de los indicadores de vacaciones trucas y tiempo de servicios para liquidación, por lo general tienen carácter conciliador. Los trabajadores revelaron casi siempre 51.9%, casi nunca 20.1%, nunca 16.4% y siempre 11.6%

**Pregunta 27 ¿La deducción de gratificaciones legales trucas son verdaderas y justas para los colaboradores en cese?**

Tabla 31: Deducción de gratificaciones de colaboradores justa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	8,5
Casi nunca	8	4,2
Casi siempre	142	75,1
Siempre	23	12,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 31: Deducción de gratificaciones de colaboradores justa



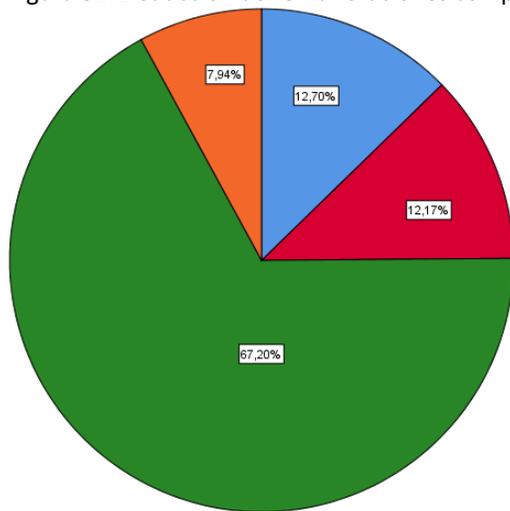
**Resultado:** en la tabla 31 y figura 31 se investigó si la deducción de gratificaciones legales trucas es verdaderas y justas para los colaboradores en cese. Los trabajadores manifestaron casi siempre 75.1%, siempre 12.2%, nunca 8.5% y casi nunca 4.2%.

**Pregunta 28 ¿La deducción de las remuneraciones computables son reales y justas para los colaboradores en cese?**

Tabla 32: Deducción de remuneraciones computable justas

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	24	12,7
Casi nunca	23	12,2
Casi siempre	127	67,2
Siempre	15	7,9
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>

Figura 32: Deducción de remuneraciones computable justas



**Resultado:** en la tabla 32 y figura 32 se cuestionó si la deducción de las remuneraciones computables es reales y justas para los colaboradores en cese. Los trabajadores contestaron casi siempre 67.2%, nunca 12.7%, casi nunca 12.2% y siempre 7.9%.

## 5.2. Resultados inferenciales

Para elegir la prueba estadística, se procede a aplicar la prueba de normalidad, cuya importancia permite conocer si los datos de la muestra son normales, es decir guardan simetría, para deducir si se puede usar el método estadístico paramétrico o no paramétrico (González Tagle, 2016), así, tenemos:

### Prueba de normalidad

$H_0$ : los datos no tienen una distribución de normalidad.

$H_1$ : los datos tienen distribución de normalidad.

Nivel de significancia = 5% = 5.0%

Normalidad de Kolmogorov-Smirnov para gestión estratégica y proceso de liquidación de beneficios sociales.

### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		GESTION ESTRATEGICA	PROCESO DE LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES
N		189	189
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	55,24	21,26
	Desv. Desviación	8,687	5,526
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,228	,179
	Positivo	,120	,151
	Negativo	-,228	-,179
Estadístico de prueba		,228	,179
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La prueba de normalidad arroja un  $p$  valor  $< 0.05$  de tal manera que aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula, lo que quiere decir que los datos tienen una distribución de normalidad, esto conlleva a adoptar el uso del coeficiente de correlación  $r$  de Pearson para probar la investigación.

#### 5.2.1. Contrastación de la hipótesis general

##### Sistema de hipótesis

##### **Nula ( $H_0$ )**

La gestión estratégica no influye significativamente en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021

$$\rho = 0 \text{ (}\rho \text{ correlacional poblacional)}$$

##### **Alterna ( $H_1$ )**

La gestión estratégica influye significativamente en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021

$$\rho > 0$$

Nivel de significancia ( $\alpha$ )

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

Estadístico de prueba

Utilizaremos el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

Donde:

“x” es igual a la variable número uno, “y” pertenece a la variable número dos, “zx” es la desviación estándar de la variable uno, “zy” es la desviación estándar de la variable dos y “N” es el número de datos.

Cálculo de la estadística

Tabla 33: Coeficiente de correlación de Gestión estratégica y proceso de liquidación de beneficios sociales

		Gestión Estratégica	Proceso de liquidación de beneficios sociales
<b>GESTION ESTRATEGICA</b>	Correlación de Pearson	1	,849**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	189	189
<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>	Correlación de Pearson	,849**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	189	189

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

Toma de decisión

El coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson es = 0.849 y el valor calculado de  $p = 0.000$  registrado en la tabla 33, de la cual, podemos deducir que ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que encontramos evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye que:

La gestión estratégica influye significativamente en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021

### 5.2.2. Contratación de la hipótesis específica 1:

#### Sistema de hipótesis

##### **Nula (H<sub>0</sub>)**

La definición de estrategias no influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho = 0 \text{ (}\rho \text{ correlacional poblacional)}$$

##### **Alternativa (H<sub>1</sub>)**

La definición de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho > 0$$

#### Nivel de significancia ( $\alpha$ )

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

#### Estadístico de prueba

Utilizaremos el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

Donde:

“x” es igual a la variable número uno, “y” pertenece a la variable número dos, “zx” es la desviación estándar de la variable uno, “zy” es la desviación estándar de la variable dos y “N” es el número de datos.

#### Cálculo de la estadística

Tabla 34: Coeficiente de correlación de definición de estrategias y proceso de liquidación de beneficios sociales

	Definición de Estrategias	Proceso de liquidación de beneficios sociales
<b>Definición de Estrategias</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,485**
	N	189
<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>	Correlación de Pearson	,485**
	Sig. (bilateral)	1
	N	189

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

### Toma de decisión

El coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson es = 0.485 y el valor calculado de  $p = 0.000$  registrado en la tabla 34, de la cual, podemos deducir que ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que encontramos evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye que:

La definición de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

### 5.2.3. *Contrastación de la hipótesis específica 2:*

#### Sistema de hipótesis

##### **Nula ( $H_0$ )**

Gestionar las iniciativas estratégicas no influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho = 0 \text{ (}\rho \text{ correlacional poblacional)}$$

##### **Alterna ( $H_1$ )**

Gestionar las iniciativas estratégicas influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho > 0$$

#### Nivel de significancia ( $\alpha$ )

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

#### Estadístico de prueba

Utilizaremos el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

Donde:

“x” es igual a la variable número uno, “y” pertenece a la variable número dos, “zx” es la desviación estándar de la variable uno, “zy” es la desviación estándar de la variable dos y “N” es el número de datos.

### Cálculo de la estadística

Tabla 35: Coeficiente de correlación de gestionar las iniciativas estratégicas y proceso de liquidación de beneficios sociales

		<b>Gestionar las Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>
<b>Gestionar las Iniciativas Estratégicas</b>	Correlación de Pearson	1	,498**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	189	189
<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>	Correlación de Pearson	,498**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	189	189

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

### Toma de decisión

El coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson es = 0.498 y el valor calculado de  $p = 0.000$  registrado en la tabla 35, de la cual, podemos deducir que ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que encontramos evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye que:

Gestionar las iniciativas estratégicas influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

#### 5.2.4. *Contrastación de la hipótesis específica 3*

##### Sistema de hipótesis

##### **Nula ( $H_0$ )**

Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica no influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho = 0 \text{ (} \rho \text{ correlacional poblacional)}$$

##### **Alterna ( $H_1$ )**

Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho > 0$$

##### Nivel de significancia ( $\alpha$ )

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

### Estadístico de prueba

Utilizaremos el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

Donde:

“x” es igual a la variable número uno, “y” pertenece a la variable número dos, “zx” es la desviación estándar de la variable uno, “zy” es la desviación estándar de la variable dos y “N” es el número de datos.

### Cálculo de la estadística

Tabla 36: Coeficiente de correlación de alinear las unidades organizativas y proceso de liquidación de beneficios sociales

		<b>Alinear las Unidades Organizativas</b>	<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>
<b>Alinear las Unidades Organizativas</b>	Correlación de Pearson	1	,508**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	189	189
<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>	Correlación de Pearson	,508**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	189	189

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

### Toma de decisión

El coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson es = 0.508 y el valor calculado de  $p = 0.000$  registrado en la tabla 36, de la cual, podemos deducir que ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que encontramos evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye que:

Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

### 5.2.5. Contratación de la hipótesis específica 4

#### Sistema de hipótesis

##### **Nula (H<sub>0</sub>)**

Comunicar las estrategias no influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho = 0 \text{ (}\rho \text{ correlacional poblacional)}$$

##### **Alternativa (H<sub>1</sub>)**

Comunicar las estrategias influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho > 0$$

#### Nivel de significancia ( $\alpha$ )

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

#### Estadístico de prueba

Utilizaremos el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

Donde:

“x” es igual a la variable número uno, “y” pertenece a la variable número dos, “zx” es la desviación estándar de la variable uno, “zy” es la desviación estándar de la variable dos y “N” es el número de datos.

#### Cálculo de la estadística

Tabla 37: Coeficiente de correlación de comunicar las estrategias y proceso de liquidación de beneficios sociales

		<b>Comunicar las estrategias</b>	<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>
<b>Comunicar las estrategias</b>	Correlación de Pearson	1	,762**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	189	189
<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>	Correlación de Pearson	,762**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	189	189

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

### Toma de decisión

El coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson es = 0.762 y el valor calculado de  $p = 0.000$  registrado en la tabla 37, de la cual, podemos deducir que ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que encontramos evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye que:

Comunicar las estrategias influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

#### 5.2.6. *Contrastación de la hipótesis específica 5*

##### Sistema de hipótesis

##### **Nula ( $H_0$ )**

La actualización de estrategias no influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho = 0 \text{ (}\rho \text{ correlacional poblacional)}$$

##### **Alterna ( $H_1$ )**

La actualización de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

$$\rho > 0$$

##### Nivel de significancia ( $\alpha$ )

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

##### Estadístico de prueba

Utilizaremos el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

Donde:

“x” es igual a la variable número uno, “y” pertenece a la variable número dos, “zx” es la desviación estándar de la variable uno, “zy” es la desviación estándar de la variable dos y “N” es el número de datos.

### Cálculo de la estadística

Tabla 38: Coeficiente de correlación de actualización de estrategias y proceso de liquidación de beneficios sociales

		<b>Actualización de estrategias</b>	<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>
<b>Actualización de estrategias</b>	Correlación de Pearson	1	,831**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	189	189
<b>Proceso de liquidación de beneficios sociales</b>	Correlación de Pearson	,831**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	189	189

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

### Toma de decisión

El coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson es = 0.831 y el valor calculado de  $p = 0.000$  registrado en la tabla 38, de la cual, podemos deducir que ( $0.000 < 0.05$ ) por lo que encontramos evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye que:

La actualización de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales

## 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados.

De la hipótesis principal podemos inferir que el coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson resultó un valor = 0.849 y el valor calculado de  $p = 0.000$  siendo menor al valor de alfa de 0.05; esto permitió deducir que a la evidencia estadística la gestión estratégica influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales, técnicamente la empresa telefónica del Perú, durante el año 2021, ha calculado la liquidación de Beneficios Sociales de los colaboradores, considerando como estrategia la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), Gratificaciones y Vacaciones (Truncas o completas) con exactitud en los días. Para el efecto la información del colaborador (Remuneración, Fecha de ingreso, de cese, tipo de seguro, AFP/ONP, etc.; con datos probados.

La primera hipótesis específica fue contrastada con el coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson obteniendo un valor = 0.485 y el valor calculado de  $p = 0.000$ ; de la cual, podemos deducir que dicho valor es  $< 0.05$  (alfa), determinándose estadísticamente que la definición de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales, la empresa telefónica del Perú, principalmente tiene como estrategia orientada en dos ejes: en su misión de “hacer un mundo más humano conectando la vida de las personas” y en sus Principios de Negocio Responsable, manejando un código ético sustancial, ampara a sus colaboradores en sus derechos y beneficios sociales legalmente constituidos.

Al contrastar la segunda hipótesis específica, el coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson resultó = 0.498 y el valor calculado de  $p = 0.000$  un valor menor a alfa  $< 0.05$ ; es decir se prueba que gestionar las iniciativas estratégicas influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales en la empresa Telefónica del Perú, se trata de proyectos de duración colindante que no se encuentra dentro del trabajo frecuente de la empresa, estos proyectos están diseñados para permitir el logro del desempeño de los colaboradores, luego se toma en cuenta en la liquidación de beneficios sociales.

La tercera hipótesis específica fue contrastada a través del coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson alcanzando un valor = 0.508 y el valor calculado de  $p = 0.000 < 0.05$  (alfa) por lo que se demuestra que alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales, recordemos que el alineamiento organizacional de las unidades operacionales permite integrar los recursos de la institución, los sistemas, los procesos y el recurso de personas, el enfoque primordial va en razón a los objetivos e ideales de la compañía, sin embargo, aunque la lógica es muy obvia, la ejecución para llevarla a cabo a veces resulta más compleja

La cuarta hipótesis específica, se contrastó siguiendo la misma secuencia anterior, el coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson arrojó el valor de = 0.762 y el valor calculado de  $p = 0.000$  la cual es  $< 0.05$  que es el valor de alfa, por ende, comunicar las estrategias influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales, dado que la estrategia permite el rumbo según la perspectiva de la empresa, en muchos casos, se les pedía a los colaboradores que definieran sus pretensiones e intereses, para luego integrarlos en un esquema que define las buenas relaciones laborales.

Al presentar resultados de la contrastación de la quinta hipótesis específica, el comportamiento del coeficiente  $r$  de Correlación de Pearson fue de = 0.831 mientras que el valor calculado de  $r = 0.000$  que es  $< 0.05$  (valor de alfa), nos colige que la actualización de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales, se puede decir que actualizar las estrategias, comunicar e implementar, es una herramientas importante, dado que su efectividad llega hasta los clientes, moviéndose con rapidez, por eso es fundamental estar al corriente de las tendencias y las novedades que presenta el mercado.

## **6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares.**

El presente estudio, nos revela que, en Telefónica del Perú, gestionar las estrategias del manejo de recursos, implica atender la relación con los colaboradores en el proceso de

liquidación de beneficios sociales, concordando con la investigación realizada en España por (Roch García, 2019) y (Hernández Morales et al., 2020), basados en el desarrollo y proceso científico de las Estrategias y su aplicación que explica el éxito o el fracaso de toda empresa. En efecto, el desarrollo de estrategias permite analizar el estado actual o pasado de la empresa, elaborar objetivos, organizar el uso de recursos, orienta las acciones para alcanzar la visión y misión determinando mejorar los rendimientos, con lo cual se hace estrictamente necesario mantener las buenas prácticas con el recurso humano, entre ellas la objetividad en el cálculo de la liquidación de los beneficios sociales que corresponden.

Al deducir los beneficios sociales Mónica Hauck nos dice que: “No es difícil entender cómo funcionan las personas, se sienten más valoradas cuando se percatan de que la empresa se preocupa por su calidad de vida y bienestar” (Hauck, 2016), con la evidencia marcada de que la conducta de los colaboradores es un acto sensible en cuanto sus beneficios, se nota lo importante en la definición de estrategias para el trato al personal, como el caso de la empresa Telefónica del Perú, generó un sistema de cálculo de la liquidación de los beneficios sociales, a diferencia de aquellas organizaciones donde el área de gestión humana no poseen una política de beneficios sociales que afectan los niveles de desempeño y productividad como lo manifiesta (Torres Flórez et al., 2019) en las clínicas Villavicencio en Colombia.

Una cuestión similar es lo que podemos observar con (Melendez Llerena, 2018) en la gestión estratégica y competitividad en la PYMES, dado que las condiciones de negocios en la zona de gamarra, no tienen definido el uso de estrategias en el mejoramiento de procesos productivos, el trabajo es más intuitivo en la experiencia práctica de sus gestores, adicionalmente hay una alta informalidad concurrente, con mayor incidencia en esta etapa de emergencia sanitaria; sin embargo, se concuerda con el presente estudio que tener estrategias definidas en el manejo de los recursos humanos se hace inevitable.

### **6.3. Responsabilidad ética**

Para el desarrollo de la presente investigación, el aporte de cada uno de los integrantes de los graduandos fue importante, dado que el tema de la liquidación de beneficios sociales, es un tema real que muchos colaboradores de la empresa en estudio lo viven o lo vivieron, se ha aplicado los instrumentos de la metodología de investigación, cuyos resultados corresponden a datos que los 189 encuestados manifestaron libre y voluntariamente, es por eso que, actuando en base a las normas académicas de la facultad y la universidad, presentamos como parte de nuestro interés el brindar una orientación sobre manejo de estrategias en la liquidación de beneficios sociales, esperando encontrarse dentro de los parámetros de un trabajo de investigación (los autores).

## CONCLUSIONES

Se ha probado que la gestión estratégica influye significativamente en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021, el instrumento estadístico utilizado para probarlo fue el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson que arrojó un indicador de 0.849 y el valor de la significancia fue de  $p = 0.000 < 0.05$  (alfa).

Se ha obtenido el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson = 0.485 y el  $p$  valor = 0.000 < 0.05 (alfa) que permitió evidenciar que la definición de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales.

Se logró probar que gestionar las iniciativas estratégicas influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales, con una correlación  $r$  de Pearson = 0.498 y un  $p$  valor = 0.000 < 0.05 (alfa).

Con un coeficiente de correlación  $r$  de Pearson = 0.508 y el  $p$  valor = 0.000 < 0.05 (alfa) se demostró que alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales.

El valor del coeficiente de correlación  $r$  de Pearson = 0.762 y un  $p$  valor = 0.000 < 0.05 (alfa) nos permitió determinar estadísticamente que comunicar las estrategias influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales.

Se ha conseguido comprobar que la actualización de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales al obtener un coeficiente de correlación  $r$  de Pearson = 0.831 y el  $p$  valor = 0.000 < 0.05 (alfa).

## RECOMENDACIONES

La gestión estratégica en la empresa Telefónica del Perú es una herramienta importante para lograr objetivos, implementar un sistema de estrategias sería un factor significativo en el proceso de tratamiento de los beneficios sociales de los colaboradores.

Se recomienda una adecuada definición de estrategias para la implementación de un sistema como herramienta, ya que ello nos permite definir los objetivos que se requiere alcanzar en el proceso de liquidación de beneficios sociales.

Incentivar a los colaboradores que contribuyan con iniciativas estratégicas tendrá una significancia importante en el proceso de liquidación de beneficios sociales, ya que ellos forman parte de la gestión estratégica que se lleva a cabo en la empresa Telefónica del Perú.

Nada más estratégico que alinear las unidades organizativas de la empresa para el mejoramiento de resultados, por ende, se recomienda extender su ejecución, entre ellas, la implicancia del Proceso de liquidación de beneficios sociales, dado que el mercado global es de alta competencia y es muy sensible en estos temas.

Para realizar un alineamiento adecuado de las unidades organizativas se recomienda una continua comunicación de estrategias, ya que ello va a permitir un adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades.

Recomendamos a los directivos de la empresa, la actualización de estrategias en el Proceso de liquidación de beneficios sociales, dado que existen nuevas condiciones que el contexto global obliga a renovar acuerdos con los colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berríos Arroyo, L. Ramón., & Flores Santillana, R. (2018). CUADRO DE MANDO INTEGRAL Resumen marco teórico. *Serie Creación-Documento de Trabajo N°27*., 27. <http://materialesdocentes.uss.cl/wp-content/uploads/2018/08/Documento-de-trabajo-n-27.pdf>
- Castellanos Narciso, J. Ever., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3).
- CEGEP. (2021). *6 ventajas de la gestión estratégica - CEGEP*. Blog CEGEP. <https://cegepperu.edu.pe/2021/03/27/6-ventajas-de-la-gestion-estrategica/>
- Constitución Política del Perú, (1993). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion\\_Politica\\_del\\_Peru\\_1993.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion_Politica_del_Peru_1993.pdf)
- Contreras sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412775>
- Cortés, N. (2020). *Todo sobre la liquidación de beneficios sociales en Perú*. GeoVictoria Workforce Management. <https://www.geovictoria.com/pe/liquidacion-de-beneficios-sociales/>
- Cortés Rojas, P. (2021). *Memoria Integrada 2020*. <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/146025580/Memoria+anual+2020+Telefónica+Perú.pdf/b69e7f23-399f-3c19-01a4-eacec5d2933b>
- DIAPE. (2011). *Manual De Organización Y Funciones*.
- EAE, B. S. (2018). *Fases para implementar el Cuadro de Mando Integral*. <https://retos-directivos.eae.es/fases-para-implementar-el-cuadro-de-mando-integral/>
- ETT, T. S. (2018). *Beneficios sociales: descubre por qué incluirlos como forma de compensación*. Triangle Solutions RRHH. <https://www.trianglerrrh.es/beneficios-sociales/>
- Decreto Legislativo 728, (1997). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_per\\_dl728.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_dl728.pdf)

- González Tagle, M. A. (2016, August 1). *Prueba de hipótesis*. Review of Statistical Analysis. [https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/194290\\_b8bba4437322409ea0151ea6a7bce56a.html](https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/194290_b8bba4437322409ea0151ea6a7bce56a.html)
- Hauck, M. (2016). *La importancia de proporcionar beneficios a tus colaboradores*. Blog Gympass. <https://blog.gympass.com/es-mx/conoce-la-importancia-de-proporcionar-un-plan-de-beneficios-a-tus-colaboradores/>
- Hernández Morales, E. Johana., Tiuso Hernández, Nicolás., & Vargas Rojas, P. Esteban. (2020). *Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Lap Especialistas Villavicencio-Meta*. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19981/1/2020\\_modelo\\_gestion\\_estrategica.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19981/1/2020_modelo_gestion_estrategica.pdf)
- LaLey.pe. (2020). *Gratificaciones: Todo lo que debes de saber sobre este beneficio*. La Ley - El Ángulo Legal de La Noticia. <https://laley.pe/art/11661/gratificaciones-todo-lo-que-debes-de-saber-sobre-este-beneficio>
- la Torella, M. (2014). *“Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos.”* [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0730\\_LaTorellaM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0730_LaTorellaM.pdf)
- Llamo Corrales, L. J. (2018). *Evasión de beneficios sociales y su influencia en la satisfacción laboral de la Empresa Consorcio Arboleda Chiclayo- 2016*. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4532/LlamoCorrales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. In G. E. PATRIA (Ed.), *Published by arrangement with Harvard Business Review Press*. [www.editorialpatria.com.mx](http://www.editorialpatria.com.mx)
- Manzanera, I. (2019). *Gestión de organización*. Praxisframework. <https://www.praxisframework.org/es/knowledge/organisation-management>
- Melendez Llerena, N. F. (2018). *La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del Centro Comercial e Industrial Gamarra*. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8547/1/2018\\_Melendez-Llerena.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8547/1/2018_Melendez-Llerena.pdf)

- MINTRA. (2013). *Vacaciones*. Vacaciones Anuales. [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/INF\\_VACACIONES.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/INF_VACACIONES.pdf)
- Mintra, C. I. F. P. (2018). *Liquidación de beneficios sociales*. Ministerio de Trabajo y Promoción Del Empleo. Gobierno Del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mtppe/informes-publicaciones/235226-liquidacion-de-beneficios-sociales>
- Mintzberg, Henry., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estrategico Mintzberg. Conceptos, contexto y casos* (P. Hall, Ed.; Segunda). [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf)
- Montoya Obregón, L. M. (2018). LA COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS EN EL PERÚ. *Boletín Informativo*, 82, 1–14. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/227553/Artículo\\_V2.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/227553/Artículo_V2.pdf)
- Nájera Acuña, S. N. (2016). El proceso estratégico en las grandes empresas de Ecuador: Un estudio del caso. In *Pontificia Universidad Católica del Perú*. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8301>
- Norton, D., & Kaplan, R. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). In G. 2000. FreeLibros (Ed.), *Cuadro de Mando Integral: Vol. Segunda Ed* (Free Libro). [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/Cuadro de Mando Integral, 2da Edición - Robert S. Kaplan & David P. Norton.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro de Mando Integral, 2da Edición - Robert S. Kaplan & David P. Norton.pdf)
- Osterling Parodi, Felipe., Castillo Freyre, Mario., Torres Vásquez, Aníbal., Espinoza Espinoza, Juan., Morales Hervias, Rómulo., Ortega Piana, Marco., Gonzales Barrón, Gunther., Beltrán Pacheco, Jorge., Torres Maldonado, Marco., Soria Aguilar, Alfredo., Anchayhuas Coronado, Sofía., Paladini, Mauro., Bolaños Velarde, Víctor., Carranza Alvarez, César., Cortez Pérez, César., Roca Mendoza, Orestes., Ronquillo Pascual, Jimmy., Chang Hernández, Guillermo., Navarrete Pérez, Joe., ... Bonilla Concha, Álvaro. (2013). *LOS CONTRATOS CONSECUENCIAS JURÍDICAS DE SU INCUMPLIMIENTO* (Gaceta. C. & P. Civil, Ed.; Primera). Gaceta Jurídica. [http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/resource\\_gcivil/PubOnlinePdf/03072014/24\\_Los\\_Contratos\\_Consecuencias\\_juridicas.pdf](http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/resource_gcivil/PubOnlinePdf/03072014/24_Los_Contratos_Consecuencias_juridicas.pdf)

- Perió, R. (2021). *Qué es, definición y concepto* /. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (p. 573). [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.Porter, M. \(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.Porter.M.(1991).pdf)
- Roch García, C. J. (2019). *El proceso estratégico de la empresa: revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la comunidad de Madrid*. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/692276/roch\\_garcia\\_carlos\\_javier.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/692276/roch_garcia_carlos_javier.pdf?sequence=1)
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué son las iniciativas estratégicas en el BSC? Cómo seleccionarlas*. Pensemos.Com. <https://gestion.pensemos.com/que-son-las-iniciativas-estrategicas-en-el-bsc-como-seleccionarlas>
- Torres Flórez, Dagoberto., Melo Rodríguez, J. Nicolas., & Gallardo Lichaá, Nadesk. (2019). El valor de los Beneficios Sociales hacia la satisfacción laboral: Clínicas de Villavicencio, Colombia. *Vincula Tégica EFAN*, 1–15. [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.40.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.40.pdf)
- Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra* (E. del Cardo, Ed.; Reedición). Biblioteca Virtual Universal. <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Ugaz Pareja, C. A. (2019). Remuneraciones y su incidencia en los beneficios sociales de los trabajadores de las empresas industriales del distrito de Los Olivos - 2019. In *Tesis Para Obtener Titulo Profesional* (Vol. 1). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44572/Ugaz\\_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44572/Ugaz_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villa González Del Pino, M. Eulalia., Pons Murguía, R. Ángel., & Bermúdez Villa, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Scielo.Org*, 12(1), 21–29. <http://www.scielo.org.co/pdf/prosp/v12n1/v12n1a03.pdf>

## ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión estratégica en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021

PROBLEMA GENERAL		OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES		INDICADORES	MARCO TEORICO	METODOLOGÍA		
¿Es posible que la gestión estratégica influye en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021?		Determinar si la gestión estratégica influye en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021	La gestión estratégica influye significativamente en el proceso de liquidación de beneficios sociales en la Empresa Telefónica del Perú, Lima 2021	X: Gestión Estratégica	x1:	Definición de estrategias	x11	Visión Objetivos corporativos	Teorías Variable X	Tipo	
							x12	Estrategias competitivas Promesa de valor diferencial	1. Vinculación de la estrategia con las operaciones para obtener una ventaja competitiva (Kaplan y Norton)	Investigación Básica	
					x2:	Gestionar las iniciativas estratégicas	x21	Iniciativas Mapas estratégicos	2. Mapas estratégicos (Kaplan & Norton)	Nivel	
M r O	Específicos	Específicos	Específicos				x22	Proyectos KPIs	Teorías Variable Y	Explicativo causal	
X1 - Y	¿De qué manera la definición de estrategias influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?	Establecer la manera en que la definición de estrategias influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales	La definición de estrategias influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales			x3:	Alinear las unidades organizativas	x31	Acciones Rutinas	1. SISTEMA DE LIQUIDACIONES DE BENEFICIOS SOCIALES REGIMEN PRIVADO (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo)	Diseño
								x32	Participación	2. Marco Normativo Laboral DECRETO LEGISLATIVO N° 728 LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo)	Descriptivo correlacional
							x4:	Comunicar las estrategias	x41	Metodología Lineamientos	Antecedentes

						x42	Estándares Protocolos	Internacionales X (2)	Transversal
					x5:	Actualización de estrategias	x51 Ejecución Hábitos		Método
							x52 Conductas		Hipotético deductivo
X2 - Y	¿En qué sentido Gestionar las iniciativas estratégicas influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?	Precisar el sentido en que Gestionar las iniciativas estratégicas influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales	Gestionar las iniciativas estratégicas influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales		y1:	Términos de contratos	y11 Condiciones laborales	Nacionales X (2)	Técnica
							y12 Causas de extinción		Encuesta
							y21 Remuneraciones		Instrumento
X3 - Y	¿Cuál es la forma en que Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?	Definir la forma en que Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales	Alinear las unidades organizativas de la gestión estratégica influye significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales	Y: Proceso de liquidación de beneficios sociales	y2:	Cálculo de CTS	y22 Fórmula de cálculo	Internacionales Y (2)	Cuestionario de encuesta
							y31 Tiempo de servicios		Población
							y32 Fórmula de cálculo		371
X4 - Y	¿En qué forma Comunicar las estrategias influyen en el Proceso de liquidación de beneficios sociales?	Diagnosticar la forma en que Comunicar las estrategias influyen en el Proceso de liquidación de beneficios sociales	Comunicar las estrategias influyen significativamente en el Proceso de liquidación de beneficios sociales		y4:	Deducción de gratificaciones legales truncas	y41 Períodos gratificantes	Nacionales Y (2)	Muestra
							y42 Remuneración computable		189
X5 -Y	¿De qué manera la Actualización de estrategias influye en el	Determinar la manera en que la Actualización de estrategias	La Actualización de estrategias influyen significativamente en el Proceso de	VARIABLES					
				Z: Telefónica del Perú SAA, 2021					

	Proceso de liquidación de beneficios sociales?	influye en el Proceso de liquidación de beneficios sociales	liquidación de beneficios sociales						
--	--	---	------------------------------------	--	--	--	--	--	--





Callao, 05 de junio 2022	25813105		920106913
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**OBSERVACIONES**

- 1. Ninguna \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FECHA: 05 / 06/2022

\_\_\_\_\_  
Firma del experto



Organización	Existe una organización lógica coherente																			95		95																				
Suficiencia	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				95		95																			
Intencionalidad	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																																									
Consistencia	Basado en aspectos teórico - científicos.																				75		75																			
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																				80		80																			
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				90		90																			
PROMEDIO																																										82.5

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Procede su aplicación	SI
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
No procede su aplicación	

Callao, 10 junio 2022	06217919		940428041
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**OBSERVACIONES**

1. El indicador INTENCIONALIDAD no corresponde evaluar, porque esta tesis es de nivel correlacional, por ello no tiene VI ni VD.

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FECHA: 10 / 06 / 2022

\_\_\_\_\_  
Firma del experto







**OBSERVACIONES**

- 1. NINGUNA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FECHA: 07 / 06 / 2022

\_\_\_\_\_  
Firma del experto

CUESTIONARIO
--------------



## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### ESCALA PARA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Buen día, el siguiente formato es una encuesta en la que usted completará, marcando una alternativa según la interrogante, se le pide que responda en forma honesta, se trata de buscar información sobre la gestión que la Empresa Telefónica del Perú desarrolla. Complete el cuestionario colocando un número del 1 al 4 según lo crea conveniente:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>

DIMENSIONES	Items	Escala de Gestión Estratégica	1	2	3	4
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	1	¿La empresa difunde la visión de Telefónica del Perú?				
	2	¿La empresa cuenta con la Visión concordante con los objetivos corporativos que persigue?				
	3	¿La empresa promueve sus estrategias para el bienestar de sus colaboradores?				
	4	¿En general la empresa orienta sus promesas con valor diferencial respecto a otras empresas del sector?				
GESTIONAR LAS INICIATIVAS	5	¿Las iniciativas estratégicas se concentran en alcanzar objetivos corporativos y personales?				
	6	¿Los mapas estratégicos propuestos permiten una relación sólida con los objetivos corporativos?				

	7	¿La empresa promueve el diseño e implementación de proyectos para consolidar su posición en el mercado?				
	8	¿Los KPIs de la empresa son los adecuados para lograr el mejor desempeño institucional?				
ALINEAR LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS	9	¿La organización de actividades permite el alineamiento de las unidades ejecutoras y operadores de la empresa?				
	10	¿Las acciones rutinarias tienen orden y garantizan su estandarización en la consecución de objetivos?				
	11	¿La empresa incorpora a sus colaboradores para participar en la gestión de manera abierta y libremente?				
	12	¿La participación de los colaboradores es importante y reconocido por los directivos de la empresa?				
COMUNICAR ESTRATEGIAS	13	¿Las estrategias adoptadas se comunican adecuadamente hacia los colaboradores de la empresa?				
	14	¿Las estrategias y los lineamientos dispuestos son concordantes con los objetivos institucionales?				
	15	¿La empresa adopta medidas estándares para el diseño, implementación, ejecución y evaluación de las estrategias?				
ACTUALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	16	¿Los protocolos son parte del quehacer corporativo tendientes a lograr los objetivos y protección de los colaboradores?				
	17	¿Las estrategias adoptadas se ejecutan con rigurosidad y precisión?				
	18	¿Las estrategias se actualizan de acuerdo a las circunstancias del entorno y necesidades corporativas?				
	19	¿La aplicación de estrategias generan hábitos laborales favorables entre los colaboradores?				
	20	¿El manejo de las estrategias permiten que los colaboradores se sientan cómodos y confiables en el trabajo?				



## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### ESCALA PARA PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES

Buen día, el siguiente formato es una encuesta en la que usted completará, marcando una alternativa según la interrogante, se le pide que responda en forma honesta, se trata de buscar información sobre la gestión que la Empresa Telefónica del Perú desarrolla. Complete el cuestionario colocando un número del 1 al 4 según lo crea conveniente:

1	2	3	4
Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre

DIMENSIONES	Items	Escala de Toma de decisiones				
		1	2	3	4	
TÉRMINOS DE CONTRATOS	1	¿Los contratos que se celebran entre la empresa y sus colaboradores tienen condiciones legales favorables para ambas partes?				
	2	¿La resolución de los contratos guardan relación con causas justas para extinguir el vínculo laboral?				
CÁLCULO CTS	3	¿El cálculo de la liquidación de CTS y remuneraciones pendientes de colaboradores en cese son precisos y justos?				
	4	¿La fórmula de los cálculos de los indicadores de CTS y remuneraciones pendientes para liquidación, por lo general tienen carácter conciliador?				
CÁLCULO DE	5	¿El cálculo de vacaciones trucas y los períodos de tiempo de servicios son reales y justos para los colaboradores en cese?				

DEDUCCIÓN DE GRATIFICACIONES LEGALES TRUNCAS	<b>6</b>	¿La fórmula de los cálculos de los indicadores de vacaciones truncas y tiempo de servicios para liquidación, por lo general tienen carácter conciliador?				
	<b>7</b>	¿La deducción de gratificaciones legales truncas son verdaderas y justas para los colaboradores en cese?				
	<b>8</b>	¿La deducción de las remuneraciones computables son reales y justas para los colaboradores en cese?				

Anexo 2: Base de datos

	Genero	Trabajador con contrato	Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	1	1	20	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
2	1	2	18	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	2	1	20	2	1	2	1	1	1	1	2	4	2	3	2	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	
4	1	2	24	1	4	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	4	3	4	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	3	1	
5	2	1	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
6	1	2	19	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2
7	2	1	28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	1	1	32	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	2	1	24	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	2	1	28	1	4	1	4	3	1	2	2	1	2	1	3	4	3	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	1
11	2	1	29	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3
12	2	1	23	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	
13	2	1	26	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
14	1	2	23	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	3	1	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	3	
15	1	2	38	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	2	1	33	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
17	1	2	32	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	2	3	1	3	3	3	2	2	1	3	2	
18	2	1	27	3	3	3	4	3	4	2	2	2	1	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	
19	2	2	32	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
20	2	1	33	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2	3	3	
21	1	2	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	1	1	18	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	
23	1	2	20	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	2	1	24	2	1	2	1	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
25	1	1	21	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	
26	2	1	19	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
27	1	2	28	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
28	2	2	32	2	1	2	1	1	1	1	2	4	2	3	2	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	
29	2	1	24	1	4	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	4	3	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	1
30	1	2	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
31	2	1	29	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	











## Anexo 3: Telefónica del Perú Memoria Anual 2020

*Telefónica* | MEMORIA  
INTEGRADA 2020

Carta del CEO	1 Visión Estratégica	2 Somos un negocio responsable	3 Evolución de nuestros negocios	4 Estados financieros	5 Información corporativa	6 Anexos
---------------	----------------------------	--------------------------------------	--	-----------------------------	---------------------------------	-------------

## Declaración de Responsabilidad

El presente documento contiene información veraz y suficiente respecto al desarrollo del negocio de Telefónica del Perú S.A.A. durante el año 2020. Sin perjuicio de la responsabilidad que compete al emisor, los firmantes se hacen responsables por su contenido conforme a los dispositivos legales aplicables.

Milagros Montenegro  
Lima, 10 de marzo 2021