

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS CLIENTES Y SERVICIOS PROMART- HUÁNUCO 2018”

AUTORES:

BACHILLER : Cynthia Stefanie **DIAZ PILLCO.**
Loarda Norca **CRIOLLO RAYO.**

ASESOR : Mg. Jorge Luis **JESUS AQUINO**

HUÁNUCO – PERÚ

2018

AGRADECIMIENTO

A Dios por, darnos la vida y permitirnos alcanzar nuestra vida profesional.

A mis padres por ser el principal cimiento para el inicio de mis proyectos y el apoyo moral e incondicional que me han brindado a lo largo de mis estudios académicos.

A los profesores de la E.A.P Ciencias Administrativas quienes me enseñaron conforme a la formación profesional.

RESUMEN

La presente investigación, referida a El Liderazgo y su Relación con la Gestión Integrada de los Clientes y Servicios, cuyo objetivo de la investigación consistió en Conocer de qué manera se relaciona El Liderazgo con la Gestión Integrada de Los Clientes y Servicios PROMART-HUÁNUCO 2018. Objetivos específicos. Determinar qué tipo de liderazgo es aplicado por los gerentes en la gestión integrada en PROMART-HUÁNUCO 2018. Describir cómo se da la gestión integrada de los clientes en PROMART-HUÁNUCO 2018. Describir qué estilo de liderazgo tiene mayor relación en el nivel de satisfacción de los clientes PROMART-HUÁNUCO 2018. Así mismo las suscrita en calidad de investigadoras, y por la muestra de 195 (ejecutivos, trabajadores y clientes) PROMART-HUÁNUCO, para los fines de la investigación motivo del presente trabajo. La investigación se realizó PROMART-HUÁNUCO con período comprendido entre los meses de mayo a julio del presente año, siendo una de las suscritas trabajadora de la menciona empresa, considerándose útil solucionar el problema a través de la mejora continua de la gestión integrada para el cliente y mejorar el servicio para la satisfacción de los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, poniendo en práctica el liderazgo participativo, teniendo como conclusión que la relación del liderazgo con la gestión integrada de los clientes y servicios PROMART-HUÁNUCO 2018, en la manera de que los resultados de la gestión se ven reflejadas en la satisfacción del cliente. Cuadro N° 05-06-07-08.

El tipo de liderazgo que es aplicado por los gerentes en la gestión integrada en PROMART-HUÁNUCO 2018, es el liderazgo participativo, por cuanto se refleja en que los miembros de la empresa son parte activa del proceso de gestión integrada. Cuadro N° 09-13. La gestión integrada de los clientes en PROMART-HUÁNUCO 2018, se da aplicando criterios técnicos que con lleva al uso de aplicativos para minimizar costos y maximizar beneficios, en todos los sistemas de atención de los servicios al cliente. Cuadro N° 10-18-20. El estilo de liderazgo que tiene mayor relación en el nivel de satisfacción de los clientes PROMART-HUÁNUCO 2018, es el liderazgo participativo, por cuanto los trabajadores desde los distintos niveles, tienen una esmerada dirección y atención hacia los clientes, en tanto que el propósito de la empresa es la satisfacción de cliente. Cuadro N° 12-13-15

SUMMARY

The present investigation, referred to the Leadership and its Relationship with the Integrated Management of the Clients and Services, whose objectives of the research consisted in Knowing how the Leadership is related to the Integrated Management of Clients and Services PROMART-HUÁNUCO 2018. Specific objectives. Determine what type of leadership is applied by managers in the integrated management in PROMART-HUÁNUCO 2018. Describe how the integrated management of customers is given in PROMART-HUÁNUCO 2018. Describe which style of leadership has a greater relationship in the level of satisfaction of the clients PROMART-HUÁNUCO 2018. Also subscribed as researchers, and by the sample 195 executives, workers and clients PROMART-HUÁNUCO, for the purposes of the research motive of the present work. The investigation was conducted PROMART-HUÁNUCO with a period between the months of May to July of this year, one of the subscribers being a worker of the mentioned company, considering it useful to solve the problem through the continuous improvement of the integrated management for the client and improve the service for the satisfaction of the PROMART Huánuco clients, putting participative leadership into practice; having as conclusion The leadership is related to the integrated management of PROMART-HUÁNUCO 2018 clients and services, in the way that the results of the management are reflected in the satisfaction of the client. Pictures No. 05-06-07-08

The type of leadership that is applied by the managers in the integrated management in PROMART-HUÁNUCO 2018, is the participative leadership, as it is reflected in the fact that the members of the company are an active part of the integrated management process. Tables N° 09-13. The integrated

management of the clients in PROMART-HUÁNUCO 2018, is given applying technical criteria that leads to the use of applications to minimize costs and maximize benefits, in all systems of customer service. Tables No. 10-18-20. The style of leadership that has the most relationship in the level of customer satisfaction PROMART-HUÁNUCO 2018, is participatory leadership, as workers from different levels have a careful management and attention towards customers, while the purpose of the company is customer satisfaction. Pictures No. 12-13-15

ÍNDICE

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema.....	12
1.2 Formulación del Problema.....	14
1.3. Objetivos.....	14
1.4. Hipótesis.....	15
1.5. Variables.....	16
1.6. Operacionalización de las Variables.....	19
1.7. Justificación.....	19
1.8. Viabilidad.....	19
1.9. Limitaciones.....	20
1.10. Justificación.....	20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	21
2.2. Bases Conceptual.....	28

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de investigación.....	43
3.2. Tipo de investigación.....	44
3.3. Diseño y esquema.....	44
3.4. Población y Muestra.....	45
3.5. Método de Investigación.....	46
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	46

CAPÍTULO IV

4.1. Resultado.....	48
4.2. Discusión de resultados.....	88
4.3. Conclusiones.....	91
4.4. Sugerencias.....	92
4.5. Referencias Bibliográficas.....	93

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera:

En el **capítulo 1** se presenta la problemática de el liderazgo y su relación con la Gestión Integrada de los Clientes y Servicios PROMART- HUÁNUCO 2018, así como los problemas de investigación, siendo el Problema General, ¿De qué manera se relaciona El Liderazgo con La Gestión Integrada de los Clientes y Servicios PROMART- HUÁNUCO 2018? Problema Específico: ¿Qué tipo de liderazgo es aplicado por los gerentes en la gestión integrada en PROMART-HUÁNUCO 2018? ¿Cómo se da la gestión integrada de los clientes en PROMART-HUÁNUCO 2018? ¿Qué estilo de liderazgo tiene mayor relación en el nivel de satisfacción de los clientes PROMART-HUÁNUCO 2018?

En el **capítulo 2** está referida al marco teórico y conceptual, considerando a las por investigaciones con similitud al tema y teorías de autores en relación a los enfoques sobre el tema materia del presente, base conceptual de Liderazgo y de Gestión Integrada de los Clientes y Servicios.

En el **capítulo 3** corresponde a la metodología de investigación utilizada, así como del nivel y tipo de investigación, población de estudio, el diseño, variables, instrumentos de recolección de datos y el procedimiento de análisis e interpretación de datos realizado.

En el **capítulo 4** corresponde a los resultados de la investigación con el respectivo análisis e interpretación de datos, discusión de resultados. Finalmente, las conclusiones y sugerencias. La conclusión principal es que se relaciona el liderazgo con la gestión integrada de los clientes y servicios PROMART-HUÁNUCO 2018, en la manera de que los resultados de la gestión

se ven reflejadas en la satisfacción del cliente. Así mismo el tipo de liderazgo que es aplicado por los gerentes en la gestión integrada en PROMART-HUÁNUCO 2018, es el liderazgo participativo, por cuanto se refleja en que los miembros de la empresa son parte activa del proceso de gestión integrada.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos claves para competir exitosamente en un entorno cada vez más global, competitivo y dinámico, es la capacidad de las empresas para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de los mercados. El intangible que representa la sinergia de conocimientos y experiencias, y todo lo conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad, contribuirá a la creación de valor para la empresa y le otorgará ventaja competitiva en el mercado.

En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas. (Juárez y Contreras, 2012, p. 48).¹

Así pues, la segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender a este último como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su

¹ Juárez y Contreras, 2012, p. 48)

influencia personal y poder, las energías, potencialidades y 28 actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.²

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación. Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional³.

En consecuencia, es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder; existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal⁴. Así pues, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo, motiva y controla al subalterno; sin embargo, considera que solamente él es capaz, mientras que el líder participativo utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus sub alternos pero consultando ideas y

² Castrillón, 2011, p. 39

³ Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 5

⁴ Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 3

opiniones. Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, los guía y controla.⁵

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera se relaciona El Liderazgo con La Gestión Integrada de los Clientes y Servicios PROMART – HUÁNUCO 2018?

1.2.2 PROBLEMA ESPECIFICOS

Como problemas secundarios planteamos:

- ¿Qué tipo de liderazgo es aplicado por los gerentes en la gestión integrada en PROMART-HUÁNUCO 2018?
- ¿Cómo se da la gestión integrada de los clientes en PROMART-HUÁNUCO 2018?
- ¿Qué estilo de liderazgo tiene mayor relación en el nivel de satisfacción de los clientes PROMART-HUÁNUCO 2018?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

⁵ Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 6

Conocer De qué manera se relaciona EL LIDERAZGO con la GESTIÓN INTEGRADA DE LOS CLIENTES Y SERVICIOS PROMART-HUÁNUCO 2018.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Determinar qué tipo de liderazgo es aplicado por los gerentes en la gestión integrada en PROMART-HUÁNUCO 2018.
- b. Describir Cómo se da la gestión integrada de los clientes en PROMART-HUÁNUCO 2018
 - ¿Describir Qué estilo de liderazgo tiene mayor relación en el nivel de satisfacción de los clientes PROMART-HUÁNUCO 2018?

1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.

Según los autores Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y Dra. María del Pilar Batista Lucío, la investigación descriptiva menciona las cualidades, características, propiedades del problema de investigación, por lo cual no es necesario plantear la hipótesis (2004):

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas”.

“En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, que se medirá (que conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectará, los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.)”

Dado por lo expuesto en el párrafo anterior en esta investigación no se realizó la hipótesis tanto general como las específicas.

1.5. VARIABLES.

VARIABLES
Liderazgo
Gestión integrada de clientes y servicios

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE: “Liderazgo”.				
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			
	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA/ INSTRUMENTOS	
Estilo de liderazgo al patrón típico de conducta que	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	Compromiso	TÉCNICA :	
		Capacidad de innovar		
		Ser proactivo		
		Estilos de liderazgo		
	FACTORES AMBIENTALES	Estructura de la tarea	Encuesta	
		Grupo de trabajo		

adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcance las metas de organización. (Rider, 1998)	CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES	Control de sí mismo	INSTRUMENTO:
		Experiencia	
		Habilidad percibida	
	SATISFACCIÓN	Del cliente: Índice de satisfacción	Cuestionario
		Del trabajador: Clima laboral	
			TÉCNICA 2: Observación INSTRUMENTO: Guía de observación
VARIABLE DEPENDIENTE: “Gestión integrada de clientes y servicios”.			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	DIMENSIÓN		TÉCNICA/ INSTRUMENTO

		INDICADORES	TRUMENTOS
El clima organizacional es entendido como la percepción que tiene el trabajador sobre aspectos vinculados a su entorno laboral (Palma 2004)	Realización Personal	Nivel del medio laboral Nivel de satisfacción de las funciones realizadas	TÉCNICA : Encuesta INSTRUMENTO: cuestionario
	Involucramiento Laboral	Identificación con los valores organizacionales Nivel de compromiso con el cumplimiento	
	Supervisión	Nivel de apoyo Nivel de orientación en las tareas. Nivel de desempeño diario.	
	Comunicación	Nivel de percepción de grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la comunicación. Nivel de comunicación interno (entre trabajadores), Nivel de comunicación externo usuarios, clientes y proveedores	
	Condiciones Laborales	Nivel de Reconocimiento de la institución a los trabajadores. Nivel de condiciones laborales Nivel de condiciones psicosociales para el	

		cumplimiento de las tareas	
	Supervisión	Nivel de apoyo y orientación en las tareas que forman parte de su Nivel de desempeño diario	
	Comunicación	Nivel de percepción de grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la comunicación	

1.7 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica al tratarse de un tema de actualidad debido a que existen muchos problemas relacionados al liderazgo y a la gestión integrada de los clientes y servicios en PROMART-HUANUCO 2018. También en lo metodológico, se utilizó la metodología de la investigación científica, abordando el cumplimiento de las fases o etapas que conlleva una investigación de esta naturaleza. En lo práctico, los resultados obtenidos ayudan a gestionar a través de un liderazgo integrado a favor de un mejor servicio al cliente de la empresa PROMART-HUANUCO 2018, así mismo se justifica académicamente porque se plasmó en este trabajo conocimientos de especialidad de la carrera de ciencias Administrativas.

1.8 VIABILIDAD.

1.8.1 ACCESIBILIDAD.

El presente trabajo de investigación contó con la autorización de los ejecutivos de la empresa, por ser una de la recurrente trabajadora de la mencionada empresa, y por el apoyo del Decano de la Facultad de ciencias Administrativas y Turismo de la UNHEVAL.

1.8.2 ECONÓMICO.

Aporte propio de las suscritas.

1.8.3 BIBLIOGRÁFICO.

Se contó con bibliografías sobre el tema de investigación.

1.8.4 ANTECEDENTES.

Investigaciones relacionadas al trabajo motivo del presente.

1.8.5 TIEMPO.

Cronograma de trabajo, específico para el dar cumplimiento a nuestros propósitos.

1.9 LIMITACIONES.

Factor tiempo para coordinaciones entre las suscritas.

1.10 JUSTIFICACION

La presente investigación se justifica al tratarse de un tema de actualidad debido a que existen muchos problemas relacionados al liderazgo y a la gestión

integrada de los clientes y servicios en PROMART-HUÁNUCO 2018. También en lo metodológico, se utilizó la metodología de la investigación científica, abordando el cumplimiento de las fases o etapas que conlleva una investigación de esta naturaleza. En lo práctico, los resultados obtenidos ayudan a gestionar a través de un liderazgo integrado a favor de un mejor servicio al cliente de la empresa PROMART-HUÁNUCO 2018, así mismo se justifica académicamente porque se plasmó en este trabajo conocimientos de especialidad de la carrera de ciencias Administrativas.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Cervera (2012), en su tesis “liderazgo del director y su relación con el clima organizacional en instituciones educativas en los olivos” su objetivo central de su estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. El resultado obtenido indica que existen correlaciones significativas y positivas entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional⁶.

Palacios (2011), determino la relación entre la inteligencia emocional y tipos de liderazgo, el tipo de investigación es descriptiva correlacional. Entre los resultados más resaltantes podemos precisar que sus socios estratégicos se caracterizan por una relación significativa entre inteligencia emocional y tipos de liderazgo⁷.

Contreras (2010) realizó un estudio con el objeto de analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos

⁶ Cervera, A (2012) tesis de liderazgo del director y relación con el clima organizacional. Universidad de lima

⁷ Palacios, E. (2011). Inteligencia emocional y liderazgo en socios estratégicos de la *Municipalidad distrital de Castilla-Piura*. (Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Cesar Vallejo)

en la gestión escolar. Concluye el estudio con la existencia de una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una líder amiga de todos.⁸

Padilla (2009) realizó la investigación acerca de la percepción de los docentes y alumnos sobre el liderazgo. Concluye, entre otras ideas, que en las habilidades de liderazgo de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación, lo cual implica que los participantes no reconocen estas habilidades como parte de su accionar. Asimismo añade a las conclusiones que la muestra analizada manifestó su total desacuerdo con los métodos directivos de estimulación motivacional. Señala además que no hay reconocimiento contundente hacia un estilo categórico, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación al liderazgo enfocado hacia la persona o la producción.⁹

Pepe Acuña Oré. Entre sus principales conclusiones señala 1. Los jefes tienden a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y pro

⁸ Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

⁹ Padilla, D. (2005). *Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego*. Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.

actividad; sin embargo, hay coincidencia, aunque en menor grado, con la opinión de los trabajadores respecto al compromiso y a la pro actividad de los jefes. Respecto a la innovación, característica relacionada con las exigencias propias del servicio que brinda la empresa, la diferencia de percepciones entre jefes y trabajadores es mayor. 2. El 100% de los jefes prefiere un sistema de autocontrol, pues tienen claro lo que se espera de ellos y se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; el 98% de los trabajadores piensa lo mismo. 3. El 86% de los jefes encuestados resultó ser un líder orientado a resultados, es decir, alguien que destaca la importancia del desempeño y confía en sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos trazados. 4. Las pruebas estadísticas aplicadas a las cuatro situaciones hipotéticas planteadas en las encuestas para determinar el estilo de liderazgo de los jefes revelan que los trabajadores sí están en capacidad de identificar el estilo de liderazgo de sus jefes. 5. En relación al clima laboral, se ha encontrado que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores. 6. El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) encontrado es 30%, si se consideran sólo las escalas superiores Altamente Satisfechos y Satisfecho. Sin embargo, si se incluyen los Medianamente satisfechos, el valor se incrementa a 73% debido al alto porcentaje de resultados Medianamente Satisfechos (43%). El mayor volumen de aspectos que contribuyen a este alto porcentaje de Neutro son la insatisfacción de los clientes con el servicio de las Áreas 1, 2 y 4. 7. Al realizar el cruce entre el estilo de liderazgo de los jefes y la satisfacción del cliente se encontró que el estilo orientado a los resultados

obtiene mayor satisfacción de los clientes (71.4% de los jefes calificados como altamente orientados a los resultados, recibieron calificación de seis en la escala de Likert). Lo contrario ocurre con el estilo de liderazgo directivo orientado a resultados (75% de los cuales recibió una calificación de poco satisfactorio por parte de los clientes). Por lo tanto, se puede concluir que el estilo de liderazgo de los jefes influye en la satisfacción de los clientes. 8. Se ha encontrado también que la población de trabajadores es joven, con estudios de pregrado, con título de licenciado o de ingeniero (61%). El 41% de los jefes, la mayoría de los cuales son hombres, tiene estudios de postgrado, mientras que sólo el 9% de los trabajadores tiene estudios de postgrado. La gran mayoría opina que su equipo de trabajo no es conflictivo, y en relación a su percepción acerca de su habilidad personal para desarrollar las tareas asignadas, hay una alta proporción de trabajadores que considera que no son suficientes, encontrándose que la edad tiene una relación muy marcada que la experiencia en el puesto.¹⁰

2.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Hernández Cuesta, Jorge Luis (2013) señala en sus conclusiones; “No se pretende en una época de cambios socioeconómicos acelerados y en busca de oportunidades de negocios para generar riqueza, poner en entredicho muchas de las más sólidas bases del concepto de liderazgo. (...) Son los gerentes como grandes hombres líderes que llevan el poder adquirido en las decisiones de las metas u objetivos de sus empresas, deben tener una formación especial y posicionarse sin sobrepasar los

¹⁰ Pepe Acuña Oré (*) E-mail: pepe.acuna@telefonica.com Pedro L. Tito Huamani (**) E-mail: pedrotito18@hotmail.com. EL LIDERAZGO Y SU IMPLICANCIA EN LA GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES Y SERVICIOS EN TELEFÓNICA DEL PERÚ

derechos de los demás, como lo hacen los animales-líderes al ganar respeto de los otros como el león al combatir por los integrantes de su manada; el gerente debe luchar con conocimiento y experiencia, al llevar al éxito a todos los integrantes de un equipo, o como lo hacen las hormigas, quienes trabajan en equipo, donde cada una tiene una función específica para mantener seguros a todos los integrantes del hormiguero, o las aves quienes son un excelente ejemplo de comunicación cuando quieren llamar la atención. Teniendo al líder de una organización como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación. De igual forma debe permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos. Esto dentro de una organización como sistema con una lógica propia de tradición y de inercia, la visión de una organización está en la manera probada y garantizada de hacer las cosas y en contra de correr riesgos, emprendiendo la acción en busca de nuevas direcciones; además éstas proporcionan continuidad al

poder, fomentando managers y no líderes individuales al dirigir todas las energías hacia objetivos, recursos, estructuras organizativas o bien hacia las personas, un manager es una persona que resuelve problemas, de manera que todos estén colaborando en dicha organización. Dentro de esta concepción el liderazgo constituye un esfuerzo práctico para dirigir empresas, y el manager necesita para cumplir su contenido, que muchas personas operen diferentes niveles de status y de responsabilidad donde la sociedad democrática, de hecho, es la única que ha resuelto el problema de proporcionar managers bien adiestrados para las empresas; la misma solución se puede aplicar al gobierno, a la educación, al cuidado de la salud y a otras instituciones. No hace falta convertirse en genio ni tener heroísmo para ser manager, sino más bien persistencia, una mente vigorosa, trabajo arduo, inteligencia, capacidad analítica y, tal vez lo más importante, tolerancia y buena voluntad, se toma el término de organización, se piensa de forma casi inmediata en una empresa u organización, palabras que se pueden considerar incluso sinónimos, pero las empresas existen en la vida diaria a pesar de no verlas como tal: la familia, la escuela, los barrios o comunidades, que a pesar de no tener un fin comercial, generalmente mantienen un fin común, situación que se remonta de mucho tiempo atrás. Se concluye que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado como se observó anteriormente en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Por tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para realizar diferentes labores, además

de no poder hacerlas de forma individual, logrando así una evolución que le enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones. En fin toda organización que pretenda el cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requieren un apoyo mutuo, un trabajo en equipo, un sentido común que se coacciona para buscar su perdurabilidad”.¹¹

Según Pounder (2010), los trabajos centrados en el liderazgo transformacional en las organizaciones; han investigado sobre su eficacia, utilizando diversos tamaños de muestras de seguidores y una muestra menor de docentes, aplicándoles diferentes versiones del MLQ modificados para un aula. Dice el autor citado, que hallaron una correlación significativa y positiva entre las dimensiones transformacionales y la recompensa contingente.¹²

Zamora (2010) efectuó el estudio sobre liderazgo y cultura organizacional. Llegó a concluir que en los ámbitos educativos la cultura organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las

¹¹ HERNÁNDEZ CUESTA, JORGE LUIS EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA FACULTAD DE ADMINISTRACION UNIVERSIDAD DEL ROSARIO BOGOTA.D.C., 2013.

¹² Pounder, J. S. (2010). Liderazgo transformacional en el aula: ¿La cuarta ola del liderazgo docente? (D. Vásquez, trad.). Publicado en Educational Management Administration and Leadership by SAGE, (Trabajo original publicado en 2006).

autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.¹³

2.2 BASE CONCEPTUAL

2.2.1. ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo de liderazgo al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcance las metas de la organización. (Rider, 1998)

LIDERAZGO

Rider (1998) refiere que los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores, así mismo se espera que los directivos y los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en una organización. En consecuencia, se puede afirmar que el liderazgo implica funciones de dirección de mando y de responsabilidad, pudiendo expresarse en 6 tipos.

Rider (1998) el líder es preocupado en la producción, posesivo, exigente y conservador, genera presión, no delega autoridad, solo elogia el comportamiento excepcional, fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado, el grupo debe funcionar solo por su presión y toma una decisión sin anunciarla.

¹³ Zamora, H. (2007). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas. Venezuela: Universidad de los Andes. Disponible en [http:// zam.h./genisys.es./ viii. htm](http://zam.h/genisys.es/viii.htm)> documentos liderazgo.

Rider (1998) el líder se caracteriza por hacer que el grupo marche independientemente en su ausencia, siempre capta las necesidades del grupo. Recibe ideas nuevas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso, también suele ser muy competente.

Rider (1998) el líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito, desea que su grupo se cómo una gran familia feliz.

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

Básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal.

A) Liderazgo Autoritario

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

B) Liderazgo Democrático

En este tipo de liderazgo el líder buscar ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

C) Liderazgo Liberal

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.¹⁴

Para **John Maxwell**, autor de obras sobre management como *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* y *Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir*, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.

Para **Raymond B. Cattell**, creador de la Teoría del rasgo, recoge el concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo.

Para **Peter Senge**, amplía esta definición y concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.

¹⁴ <https://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

Maxwell y Cattell, otros autores destacan del concepto de liderazgo su impacto en el logro de las metas empresariales marcadas.

Idalberto Chiavenato, que lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Gibb “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”.

John Kotter, profesor de la Harvard Business School, aporta la siguiente definición de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

David Archer, el liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”.

El alemán **Konrad Fiedler**, autor de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”.

José Alberto Santos concibe el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”.

Keith Davis, por su parte, define el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”.¹⁵

¹⁵ <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

LOS SEIS PILARES BÁSICOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL CLIENTE

Según Alba Mas Gerente Proyectos Data Mining TAD Sistemas (Bertelsmann Direct). La utilización de técnicas de Data Mining permite generar una serie de modelos predictivos que se podrían considerar los pilares básicos de la gestión integral del cliente. La necesidad existente en las organizaciones de gestionar más eficientemente a sus clientes requiere la implantación de soluciones CRM que permitan la realización del marketing one-to-one.

Un paso previo a la realización de estos procesos debería ser el conocimiento exhaustivo de sus necesidades y preferencias mediante técnicas de Data Mining para así poder dirigirse a él de una forma más eficaz y rentable:

A) Segmentación de la cartera de clientes: Posibilita definir e identificar los distintos grupos homogéneos de clientes de las organizaciones. El comportamiento similar de los distintos segmentos identificados permite poder dirigir acciones de una forma más específica, así como valorar qué tipo de acciones comerciales a emprender con los nuevos clientes.

B) “Target Factory”: Este sistema nos permite asignar una puntuación (“score”) a cada cliente, así como conocer los perfiles de mayor y menor propensión a la compra. El objetivo es la creación de un entorno ágil y flexible para la determinación del “target” ideal en campañas comerciales concretas en función de los costes y beneficios esperados.

C) Matriz de Propensiones: Posibilita asignar la cesta ideal de productos y/o servicios a cada cliente, y determinar el potencial de venta de toda la cartera de productos o servicios estudiados en la matriz. De esta manera, se conoce qué productos satisfacen las necesidades de cada cliente así como qué productos ofrecer a los nuevos clientes. Todo ello permite aumentar las ventas cruzadas de la entidad.

D) Sendas Comerciales: Definen los comportamientos comerciales más comunes entre los clientes en base a las relaciones con la entidad y las secuencias más frecuentes de interacción. De esta forma es posible conocer el orden de contratación de productos y las dependencias existentes entre ellos, además de una aproximación del tiempo transcurrido entre los diferentes eventos.

E) Mercado Potencial Interno: Se utiliza para predecir aquello que el cliente podría aportar a la entidad y que presumiblemente está aportando a la competencia. Además de un indicador de la “facilidad” con la que esos potenciales puedan revertir en la entidad, un agregado de los resultados puede dimensionar un potencial de crecimiento de la empresa en los distintos aspectos analizados.

F) Análisis del “Churn”: Obtención de una puntuación (“score”) para cada uno de los clientes de la entidad en función de su propensión a la desvinculación (o vinculación), la determinación de los perfiles de clientes con mayor o menor propensión a la desvinculación (o vinculación) y la determinación de las sendas de comportamiento que tienen como evento

final la desvinculación del cliente de la entidad (o el incremento de vinculación a la misma). El resultado de la implantación de estos sistemas nos permite obtener los “targets” sobre los que actuar desde los sistemas CRM y poder conseguir así una Gestión Integral del cliente de acuerdo a la predicción y objetivos de rentabilidad y satisfacción planteados.¹⁶

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Pepe Acuña Oré (*) E-mail: pepe.acuna@telefonica.com Pedro L. Tito Huamani (**) E-mail: pedrotito18@hotmail.c, refieren que la Satisfacción del cliente es la respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la diferencia entre sus expectativas y el verdadero rendimiento experimentado una vez probado nuestro producto. Esta satisfacción influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto, etc.). La satisfacción de los clientes contribuye a la rentabilidad de la empresa; nos interesa, por lo tanto, tener clientes satisfechos¹⁷

GESTIÓN INTEGRADA DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Karen Stark Fuente: Jenny Jessica Maza Carlin, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, señala que:

Se trata de la integración de los tres niveles que debe cubrir un CRM, a saber: CRM Operacional, Analítico y Colaborativo. Esta integración se denomina Gestión Integrada de la Relación con el Cliente.

¹⁶ www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/los-seis-pilares-basicos-de-la-gestion-integral-del-cliente

¹⁷ <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8876/7709>

CRM OPERACIONAL

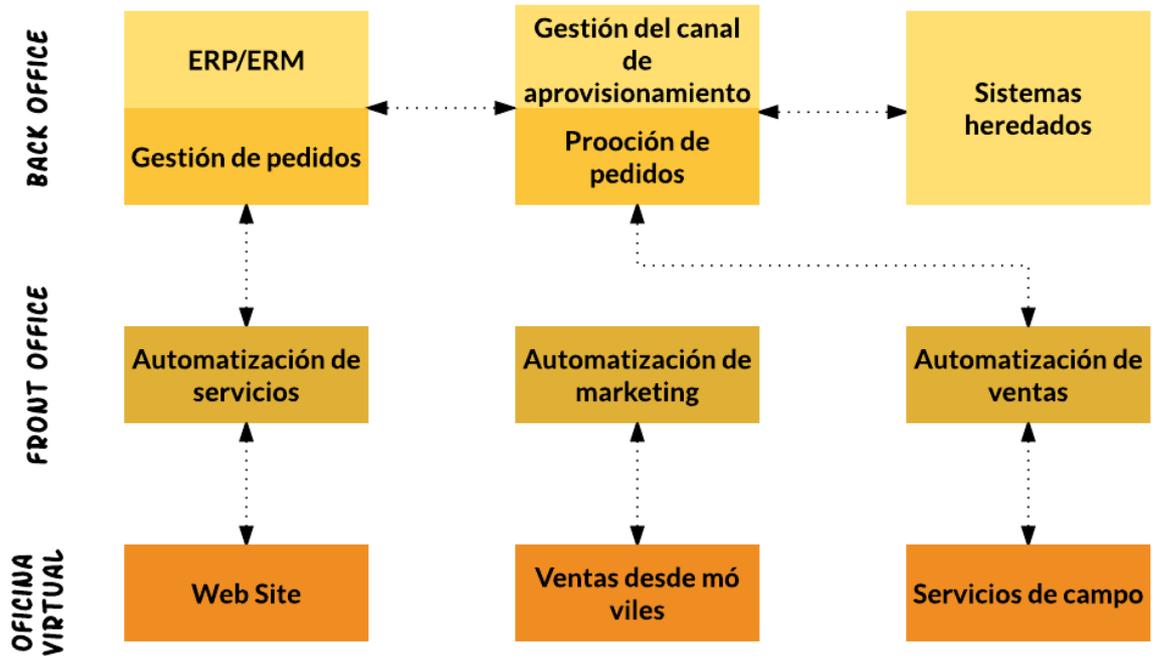
La Gestión Integrada de la Relación con el Cliente operacional abarca aplicaciones pseudo-transaccionales que generan datos y que facilitan la puesta en práctica o ejecución de lo definido y planificado en el nivel analítico.

El CRM operacional incluye, entre otros componentes:

- **Automatización de Ventas:** Priorización y gestión de oportunidades y avisos o pistas, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación, etc.
- **Automatización de Servicios:** Centro de llamadas automatizado, autoservicio basado en la Web, etc.
- **Automatización de Marketing:** Basada en la Web («spam» u «opt-in» email, personalización de páginas Web, auto respondedores), aplicación de políticas de precios, promociones, etc.

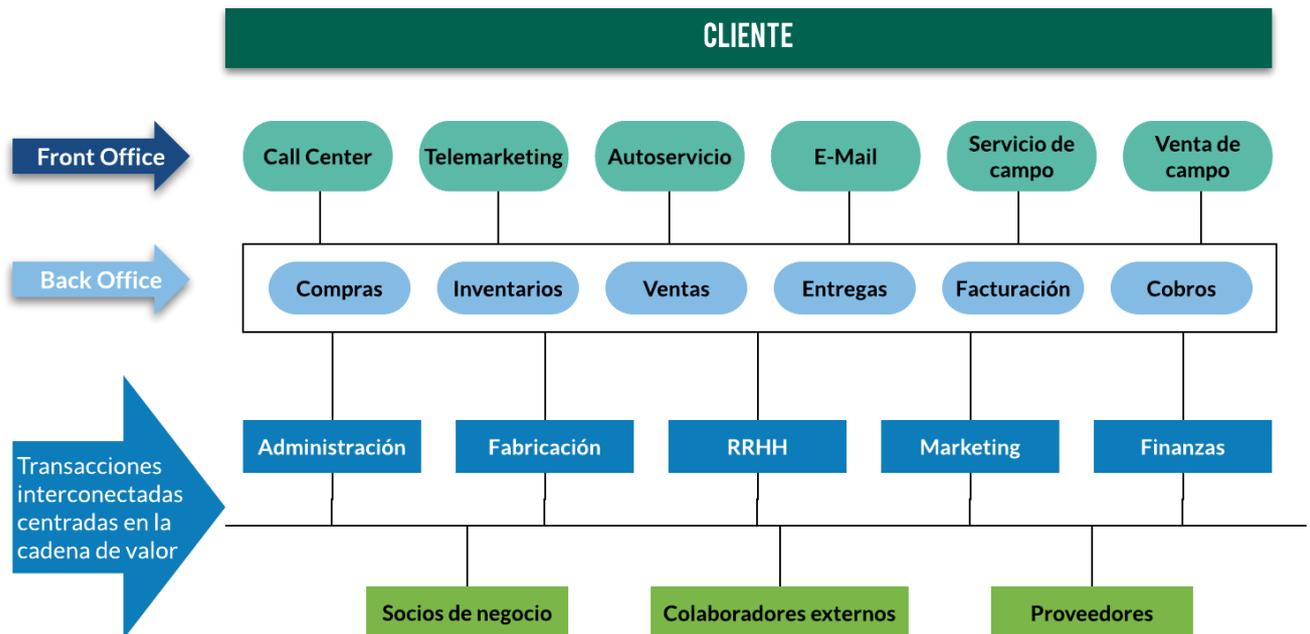
Los distintos componentes del CRM operacional deben integrarse en una plataforma de servicios común, facilitando la granularidad o detalle de la información para proporcionar mayor flexibilidad.

CRM OPERATIVO



Se trata de integrar el «front-office», o sistemas que dan soporte al nivel de contacto con clientes, con el back-office, o sistemas que soportan los procesos derivados del nivel de contacto, sazonado con el mayor número de automatismos posibles (de lo que suele ser muy sensible la productividad del esfuerzo humano) en servicios, campañas de marketing y ventas.

Acción e interacción en la relación con el cliente

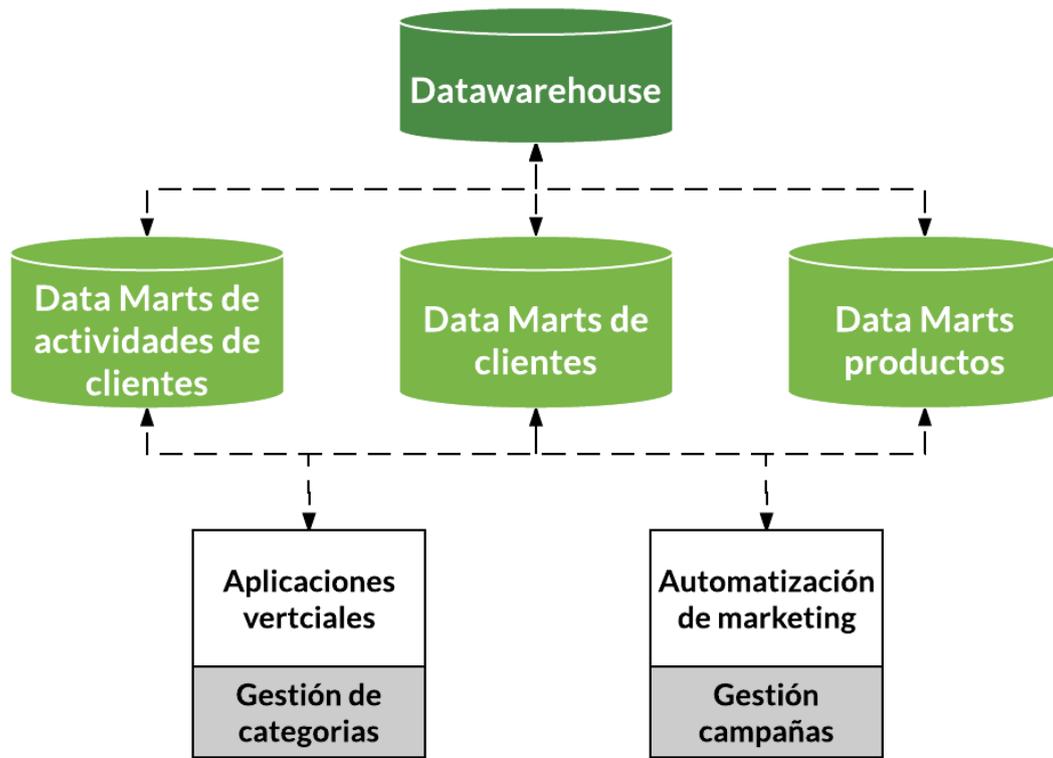


CRM ANALÍTICO

El CRM analítico está basado en un Datawarehouse centralizado, orientado al cliente y múltiples Data-Mart (bases de datos departamentales o específicas por temas), procurando una «visión panorámica del cliente» actualizada y consolidada. En este sentido, un CRM global fracasa sin una visión panorámica del cliente, que sólo se consigue a través del CRM analítico.

Los Data-Mart son construidos en base a los requerimientos de las aplicaciones analíticas, para dar servicio a las mismas. Parece un hecho, generalmente aceptado, que la cantidad y calidad de la información requerida para adquirir y retener a clientes aumenta progresivamente, constituyendo la información un valor en alza.

CRM ANALITICO



Sin pretender ser exhaustivos, el aporte más evidente de un CRM Analítico, a la gestión de la relación con el cliente, serían las siguientes:

Retención de Clientes

- Determinación del valor del cliente a lo largo del tiempo, y no en una sola transacción.
- Conocimiento de los canales de compra preferidos por el cliente.
- Construcción de modelos de propensión para identificar clientes «de riesgo».
- Identificación de los cambios en los hábitos de compra para reactivar las ventas.

Adquisición de Clientes

- Integración de datos de detalle de distintas fuentes de información de clientes de la compañía.
- Identificación de potenciales clientes con propensión a comprar los productos y servicios ofertados.
- Construcción de modelos de propensión de compra, como parte del perfil de los clientes actuales, nuevos y potenciales.
- Captura de las interacciones del cliente para comunicar con él de una manera más personalizada y efectiva a través de distintos canales.

Incremento del Negocio con la Base de Clientes

- Identificación de los segmentos de clientes más rentables.
- Análisis de productos que compran los clientes a través de promociones o ventas inducidas.
- Descubrimiento de productos no comprados por los clientes más rentables, en base a lo cual diseñar estrategias de ventas cruzadas.
- Determinación de la mejor combinación de productos, basándose en las preferencias de los mejores clientes.

Productividad de Marketing

- Automatización de las tareas repetitivas en el departamento de Marketing.
- Facilidades para la realización de más eventos, muy centrados en el público objetivo.
- Mejora de la relevancia y oportunidad en el tiempo de las ofertas.

CRM COLABORATIVO

Es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora los nuevos medios (Internet y telefonía móvil), como canales adicionales, debiendo proveer, en conjunto, el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM.

Los canales del comercio electrónico emergente crean grandes oportunidades para el negocio, al proporcionar las interfaces de autoservicio directamente a clientes allí donde se encuentren. Sin embargo, estas mismas interfaces enlatan las posibilidades de interacción cegadas por los aspectos transaccionales del comercio electrónico sobre los que se pone el énfasis, obnubilados quizás por reducir costos y desaprovechando oportunidades de influencia de Internet en la mejor colaboración del cliente.

Parece obvio que una organización que trabaja con sus clientes bajo una mentalidad colaborativa, paulatinamente estará más capacitada para influir en la retención, crecimiento y satisfacción del cliente. No obstante, las aplicaciones aparentemente más exitosas de e-comercio se enfocan en un solo canal, una sola línea de productos, un solo segmento (en los que Amazon y Dell serían ejemplos), limitando las posibilidades de negocio al comercio directo (end-to end, en terminología cibernética).

Se trata de saber gestionar los diversos puntos de contacto e interacción que tienen los clientes con la organización, para asegurarle una experiencia que le lleve a reiterar contacto.

Una solución son los centros de contacto (Contact Center), aglutinantes de los medios de interacción (correo, teléfono, e-mail, fax, Web), con una amplia oferta de servicios que, incluso, el cliente pueda auto gestionarse (el cliente debería ser autosuficiente para tomar una decisión de compra y ejecutarla, decidir sobre qué productos o servicios desea recibir información, tener la posibilidad de gestionar sus datos personales, integrar servicios o procesos propios de su negocio que no necesiten asistencia del personal de su empresa, acceso auto gestionado a información de existencias, situación de pedidos, ofertas, información adicional, etc.).

Otra capacidad requerida es saber configurar la interacción entre ventas y marketing, y entre estos grupos y el resto de la organización, de forma tal que permanentemente refuerce la mejora de la productividad y la gestión de la relación con el cliente.

La implementación de servicios colaborativos [e-mail, conferencia Web; chat, VOIP, navegación, solicitudes de llamada (call me back o call me later), FAQ's, etc. para facilitar las interacciones entre clientes y organizaciones, y entre miembros de la organización que trabajan en torno a la información del cliente (clientes a ventas, ventas a marketing, constructores de comunidad), debe orientarse a mejorar la comunicación y coordinación para promover la disminución de costes del cliente e incrementar su retención.

Integrando los tres niveles de gestión, operacional, analítico y colaborativo, se configura el concepto de gestión integrada de la relación con el cliente.¹⁸

¹⁸ <http://www.evaluandocrm.com/gestion-integrada-la-relacion-cliente/>. Fuente: Jenny Jessica Maza Carlin, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 NIVEL Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.- El nivel del presente trabajo de investigaciones es Descriptivo/Correlacional; porque se describió la relación que existe entre la variable independiente (liderazgo) y la variable dependiente (gestión integrada de clientes y servicios), en la empresa PROMART-HUÁNUCO 2018.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga¹⁹

ESTUDIOS CORRELACIONALES, este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables,²⁰

¹⁹ Hernandez Sampieri, Roberto ;Fernández Collado, Carlos;Baptista Lucio, Pilar Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997

²⁰ Hernandez Sampieri, Roberto ;Fernández Collado, Carlos;Baptista Lucio, Pilar Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997

3.2. TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.- En el presente proyecto de investigación se caracteriza por estar inmerso en los siguientes tipos de investigación:

3.2.1 POR SU ALCANCE TEMPORAL; la investigación es sincrónica, porque su periodo de ejecución fue aproximadamente de 6 meses.

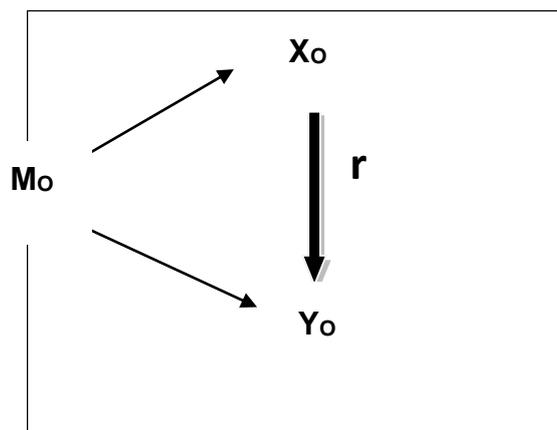
3.2.2 POR SU CARÁCTER; es de carácter cuantitativo, se procesó en cuadros y gráficos estadísticos.

3.2.3 POR SU FUENTE; el presente proyecto de Investigación es de tipo mixta, porque se recogió los datos directamente de la empresa, a través de los instrumentos como es el cuestionario y se usaron informaciones de las fuentes secundarias como los antecedentes, libros, revistas, internet, etc.

3.3 DISEÑO Y ESQUEMA

3.3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.- El diseño es no experimental con su variante transaccional o diacrónica, ya que se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, y luego se analizó... (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.3.2 ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.-



Dónde:

- Mo: Muestra
Xo: Variable Independiente (liderazgo)
- R: Relación
- Yo: Variable dependiente (gestión integrada de clientes y servicios)

3.4 POBLACION MUESTRA

Para el presente trabajo de investigación, la población de estudio está conformado por los ejecutivos, trabajadores y clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018.

EJECUTIVOS	04
TRABAJADORES	180
CLIENTES	600 por día en promedio.
TOTAL	780

Fuente: CAP empresa
Elaboración: Tesistas

3.4.1 MUESTRAS.

Para la investigación se ha tomado como muestra de manera intencional y por conveniencia de las suscritas, siendo el 10% de los trabajadores y de los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, considerando que los clientes fueron escogidos al azar en intervalos de días, durante un mes de manera aleatoria hasta cumplir con la muestra escogida de 60 clientes conforme se muestra el cuadro.

CUADRO N° 01

EJECUTIVOS	04
TRABAJADORES	18
CLIENTES	60
TOTAL	82

Elaboración; Propia

Esta investigación se realizó con una muestra no probabilística, la cual no dependió de la elección de los elementos: de la probabilidad, sino de causas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. El procedimiento dependió del proceso de la toma de decisión y, desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández, 2010).

3.5. METODO DE INVESTIGACION.

El método de estudio de la presente investigación es cuantitativo porque busca datos de información haciendo uso de los instrumentos. De acuerdo con Hernández, et. al. (2010, p.10), manifiestan que el método cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías en una población.

3.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

3.6.1. TECNICAS

Hernández et. al. (2010), indica que las técnicas de recolección de datos son distintas formas de obtener información. Se recogió la información con la

técnica de la encuesta aplicando los cuestionarios a cada jefe, trabajadores, y clientes de la empresa PROMART-HUÁNUCO 2018.

3.6.2. INSTRUMENTOS

Hernández et. al. (2010), afirma que los instrumentos son los medios que se emplean para recoger y almacenar información. Se ha utilizado el cuestionario de encuesta.

3.6.3. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se analizó y procesado mediante la estadística descriptiva, determinándose los niveles de aceptación o de rechazo de las variables de estudio que permitió describir el comportamiento de las muestras, los mismos que se visualizan mediante cuadros y gráficos.

CAPITULO V

RESULTADOS.

RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADO A LOS TRABAJADORES

CUADRO N°01

CONOCIMIENTO DEL JEFE

Su jefe tiene conocimiento de gestión integrada	f _i	%
SI	11	61.00
NO	7	39.00
TOTAL	18	100

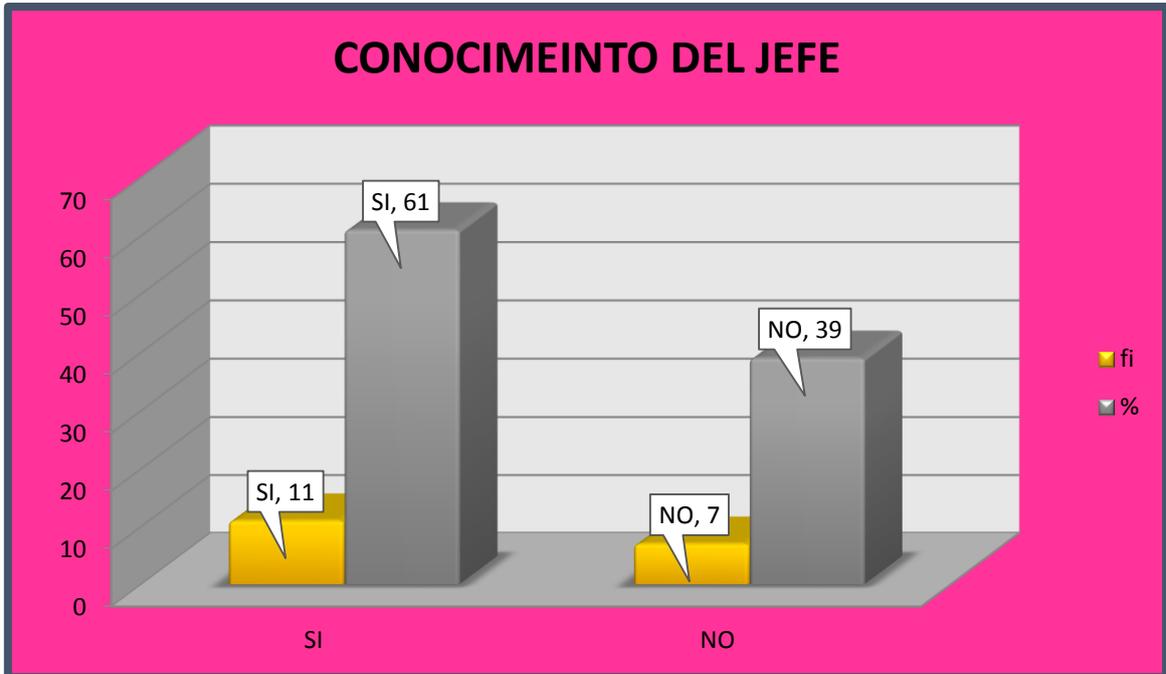
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis.

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que sus jefes tienen conocimiento de gestión integrada a los clientes; se tiene que un 61% refieren que sus jefes tienen conocimiento del tema; mientras que un 39% dicen lo contrarios. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018, tienen conocimiento de gestión integrada

GRAFICO N° 01



Fuente : Cuadro N° 1
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°02

CONOCIMIENTO DEL JEFE SOBRE CLIENTES

El jefe tiene conocimientos de servicios al cliente	fi	%
SI	13	72.00
NO	5	28.00
TOTAL	18	100

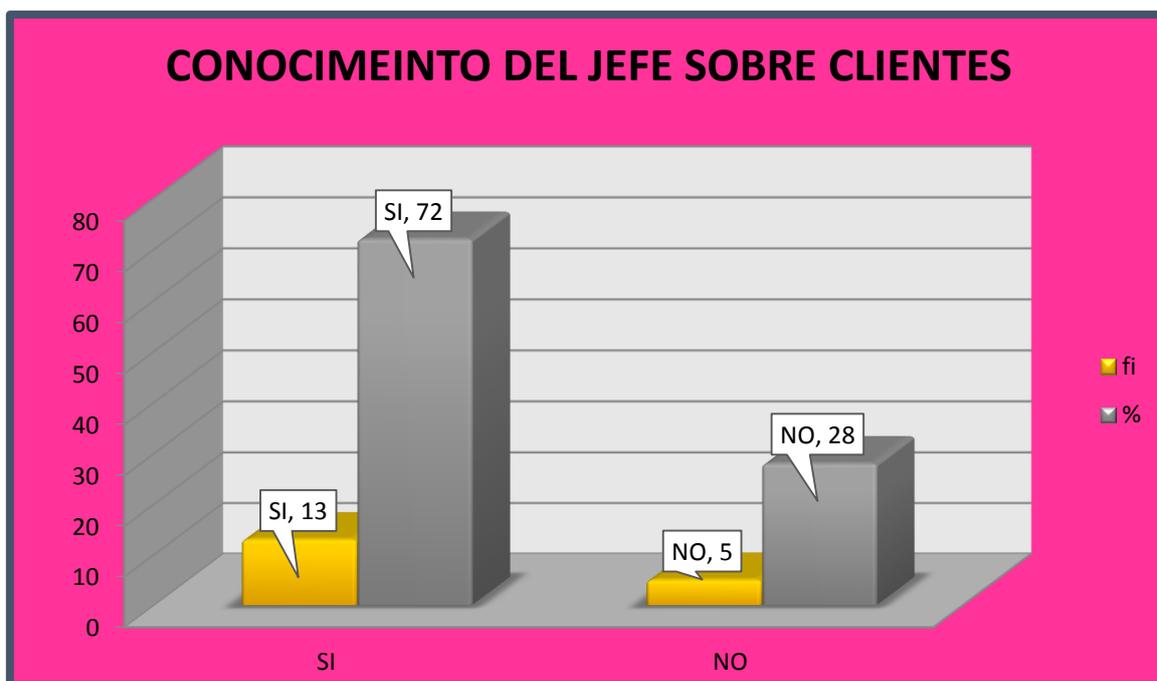
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que sus jefes tienen conocimiento de servicios a los clientes; se tiene que un 72% refieren que sus jefes tienen conocimiento del tema; mientras que un 28% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018, tienen conocimiento de servicios al cliente.

GRAFICO N° 02



Fuente : Cuadro N° 2
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°03

CONTROL EMOCIONAL

Su jefe controla su inteligencia emocional	f _i	%
SI	8	44.00
NO	10	56.00
TOTAL	18	100

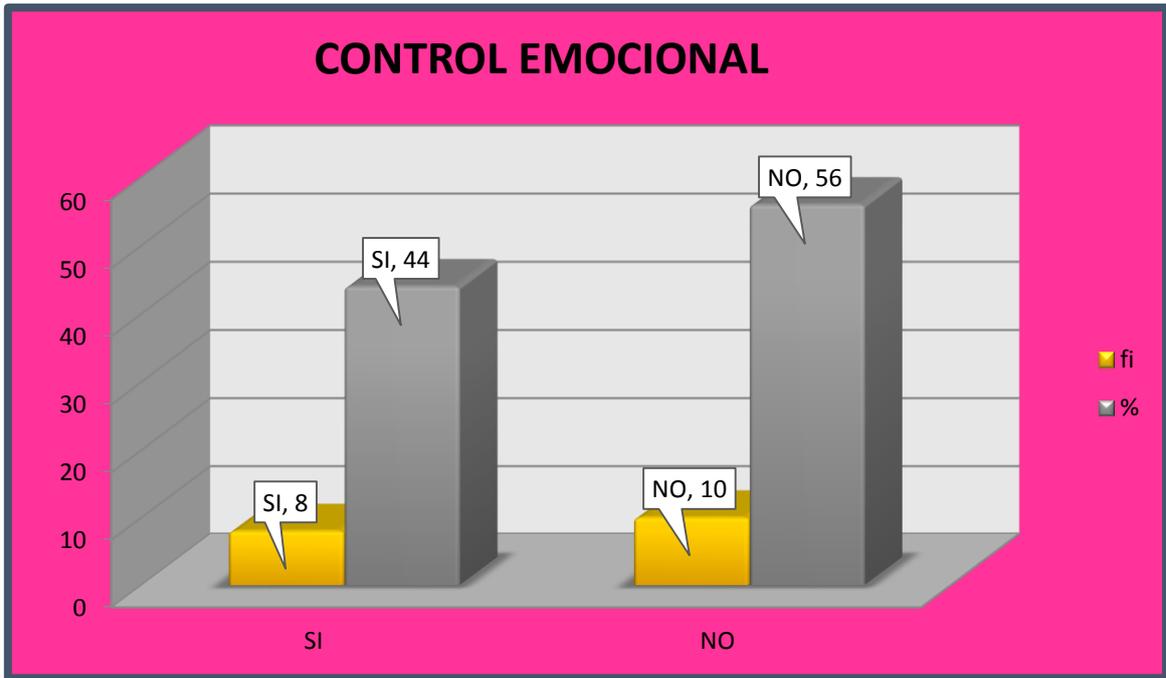
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis.

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que sus jefes controlan su inteligencia emocional; se tiene que un 44% refieren que sus jefes se controlan emocionalmente; mientras que un 56% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018, no controlan su inteligencia emocional.

GRAFICO N° 03



Fuente : Cuadro N° 3
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°04

VISION DE LA EMPRESA

El jefe tiene visión de futuro de la empresa	fi	%
SI	11	61.00
NO	7	39.00
TOTAL	18	100

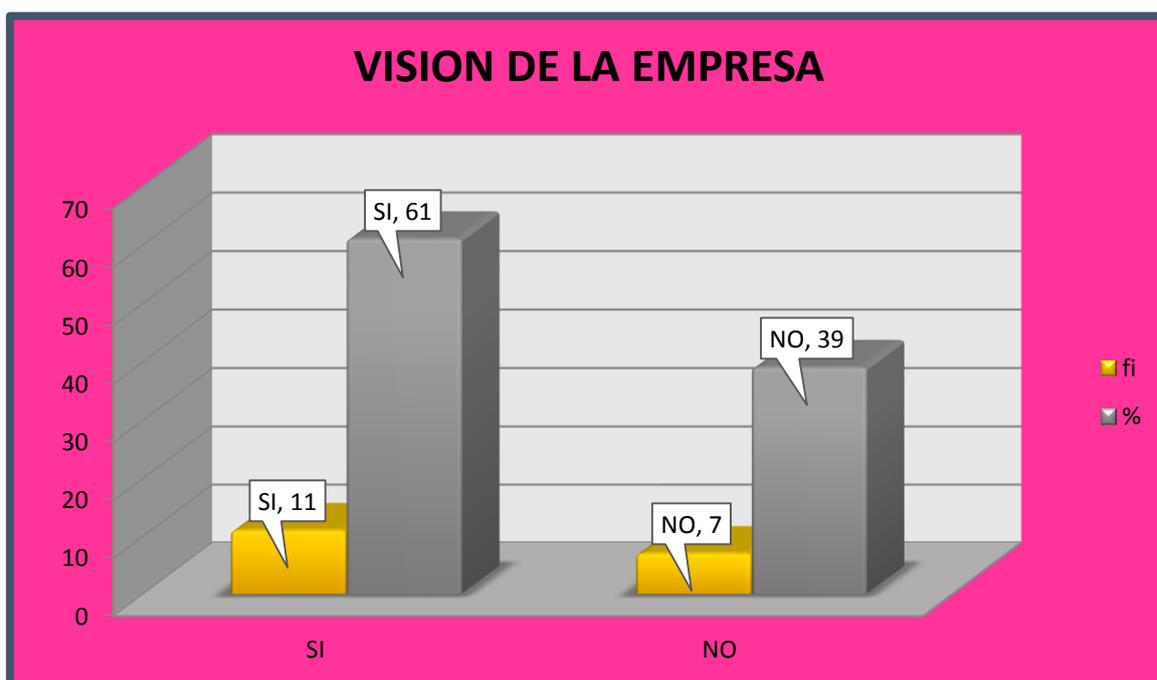
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que sus jefes tienen visión de futuro de la empresa; se tiene que un 61% refieren que sus jefes tienen visión de futuro; mientras que un 39% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018 tienen visión de futuro respecto a la empresa.

GRAFICO N° 04



Fuente : Cuadro N° 4
Elaboración : Las tesis.

CUADRO N°05

ACTITUD DEL JEFE

Como es la actitud de su Jefe	f _i	%
BUENA	10	56.00
MALA	8	44.00
TOTAL	18	100.00

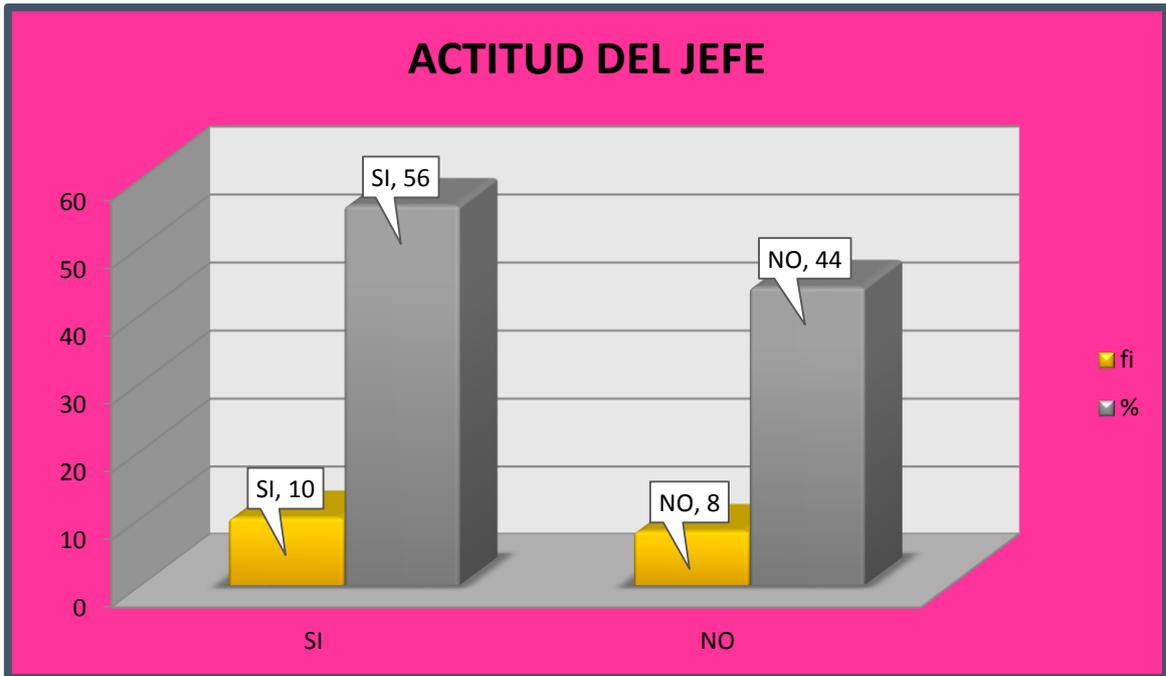
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a la actitud de su Jefe; se tiene que un 55% refieren que sus jefes tienen buena actitud; mientras que un 44% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018 tienen buena actitud y positiva.

GRAFICO N° 05



Fuente : Cuadro N° 5
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°06

RESPECTO AL JEFE

El jefe inspira respeto	f _i	%
SI	12	67.00
NO	6	33.00
TOTAL	18	100

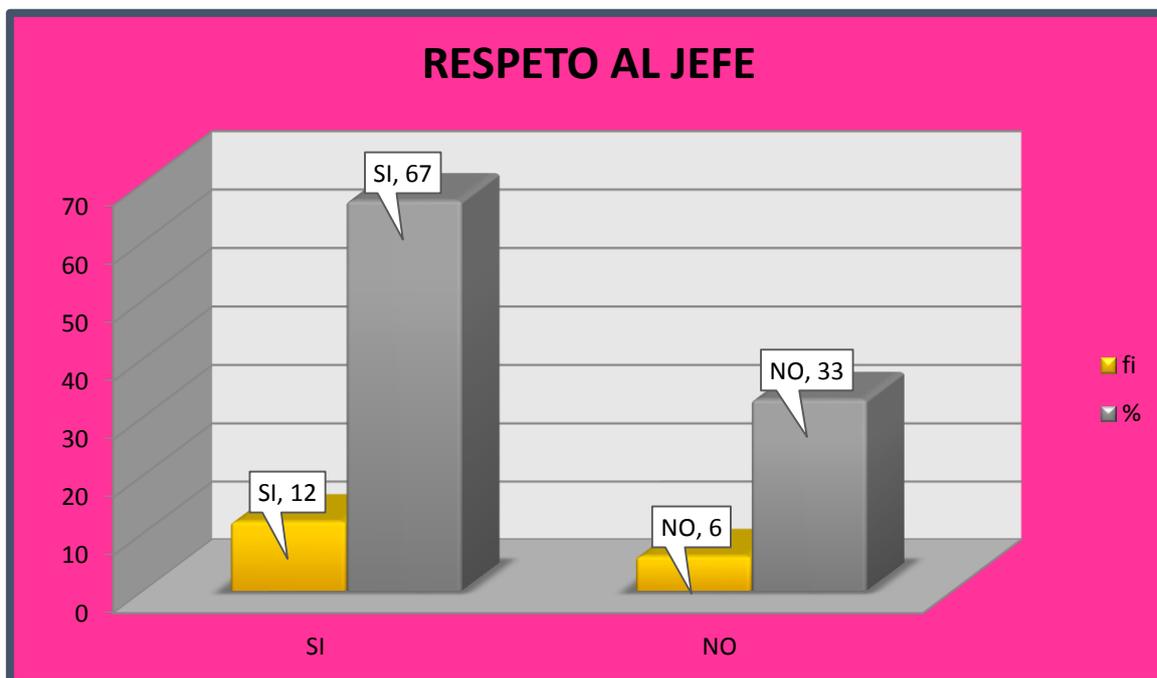
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que el Jefe inspira respeto; se tiene que un 67% refieren que sus jefes inspiran respeto; mientras que un 33% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018 inspiran respeto.

GRAFICO N° 06



Fuente : Cuadro N° 6
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°07

CONFIANZA DEL JEFE

El jefe inspira confianza	fi	%
SI	13	72.00
NO	5	28.00
TOTAL	18	100

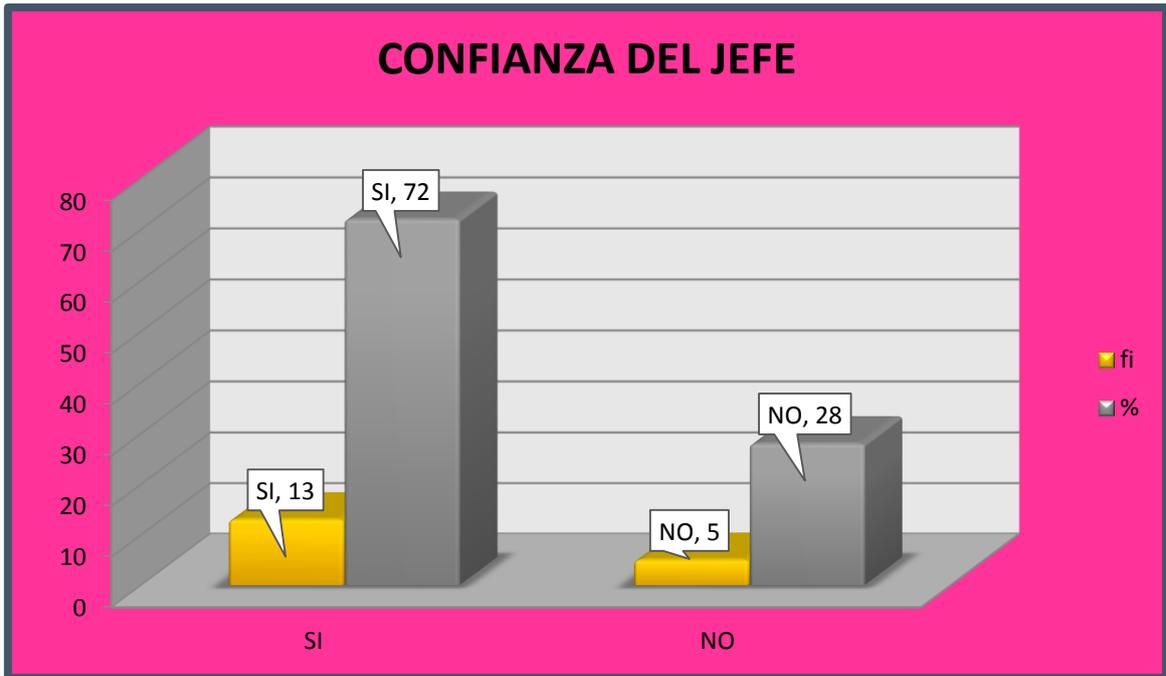
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que el Jefe inspira confianza; se tiene que un 72% refieren que sus jefes inspiran confianza; mientras que un 28% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018 inspira confianza.

GRAFICO N° 07



Fuente : Cuadro N° 7
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°08

VALORES Y CUALIDADES DEL JEFE

El jefe tiene valores y cualidades personales positivas	f _i	%
SI	15	83.00
NO	3	17.00
TOTAL	18	100

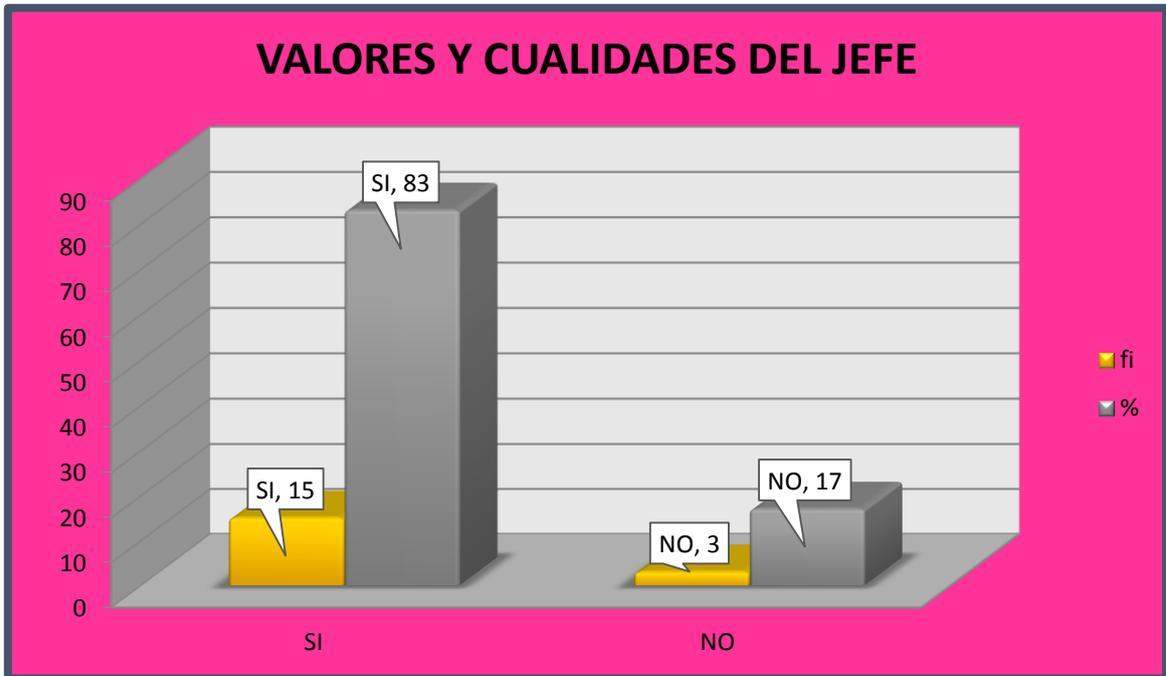
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que el Jefe tiene valores y cualidades personales positivas; se tiene que un 83% refieren que sus jefes tienen valores y cualidades personales positivas; mientras que un 17% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018 tiene valores y cualidades personales positivas.

GRAFICO N° 08



Fuente : Cuadro N° 8
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°09

CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN DEL JEFE

El jefe tiene capacidad para comunicares con los trabajadores	f _i	%
SI	7	39.00
NO	11	61.00
TOTAL	18	100

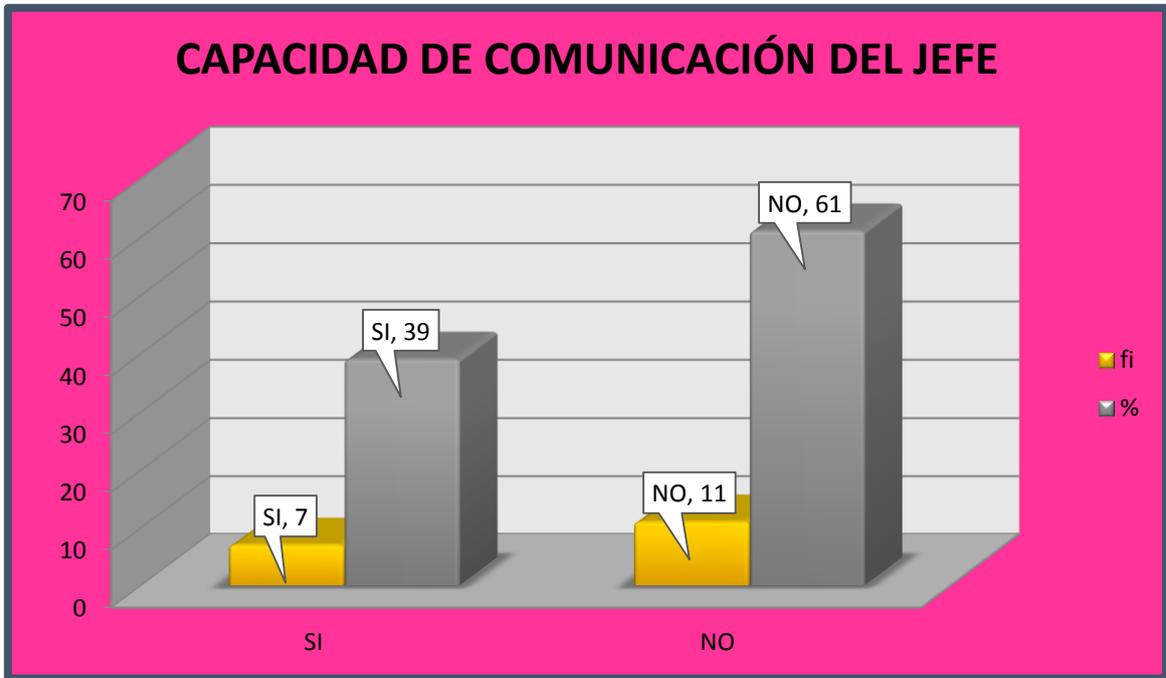
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesistas

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que el Jefe tiene capacidad para comunicares con los trabajadores; se tiene que un 39% refieren que sus jefes tiene capacidad para comunicares con los trabajadores; mientras que un 61% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018 no tienen capacidad para comunicares con los trabajadores.

GRAFICO N° 09



Fuente : Cuadro N° 9
Elaboración : Las tesistas

CUADRO N°10

CONOCIMIENTO DEL JEFE

El jefe tiene conocimientos técnicos de gestión de las áreas de la empresa	f _i	%
SI	11	61.00
NO	7	39.00
TOTAL	18	100

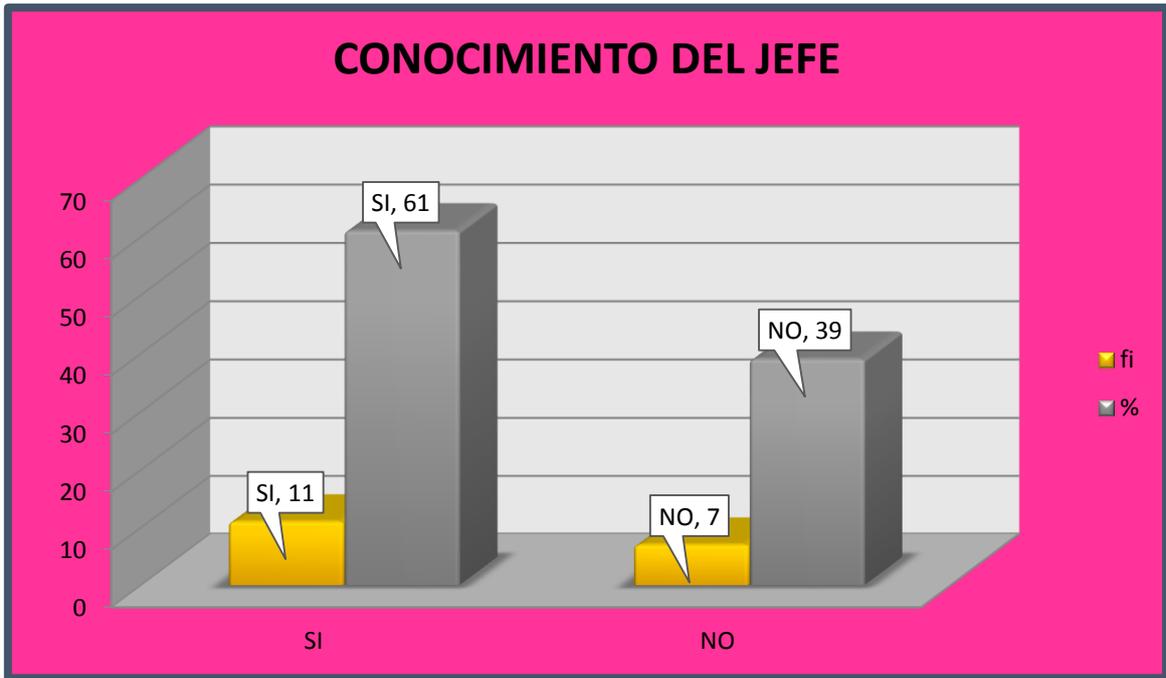
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que el Jefe tiene conocimientos técnicos de gestión de las áreas de la empresa; se tiene que un 61% refieren que sus jefes tienen conocimientos técnicos de gestión de las áreas de la empresa; mientras que un 39% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018 tienen conocimientos técnicos de gestión de las áreas de la empresa.

GRAFICO N° 10



Fuente : Cuadro N° 10
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°11

ACCIONES DE MOTIVACION

El jefe desarrolla acciones de motivación	f _i	%
SI	6	33.00
NO	12	67.00
TOTAL	18	100

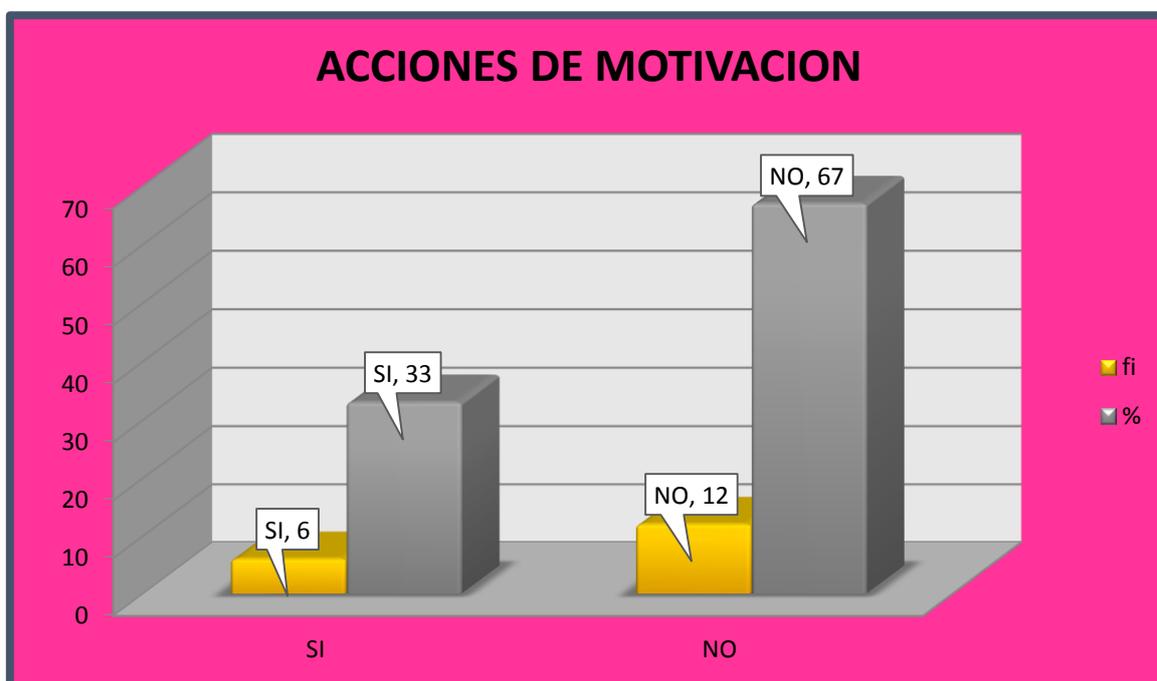
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que el Jefe desarrolla acciones de motivación; se tiene que un 33% refieren que sus jefes desarrollan acciones de motivación; mientras que un 67% dicen lo contrario. Conclusión, los jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018 no desarrollan acciones de motivación.

GRAFICO N° 11



Fuente : Cuadro N° 11
Elaboración : Las tesistas

RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADO A LOS EJECUTIVOS

CUADRO N°12

SENTIDO DE GRUPO DE LOS TRABAJADORES

Los trabajadores tienen sentido de grupo	f _i	%
SI	3	75.00
NO	1	25.00
TOTAL	04	100

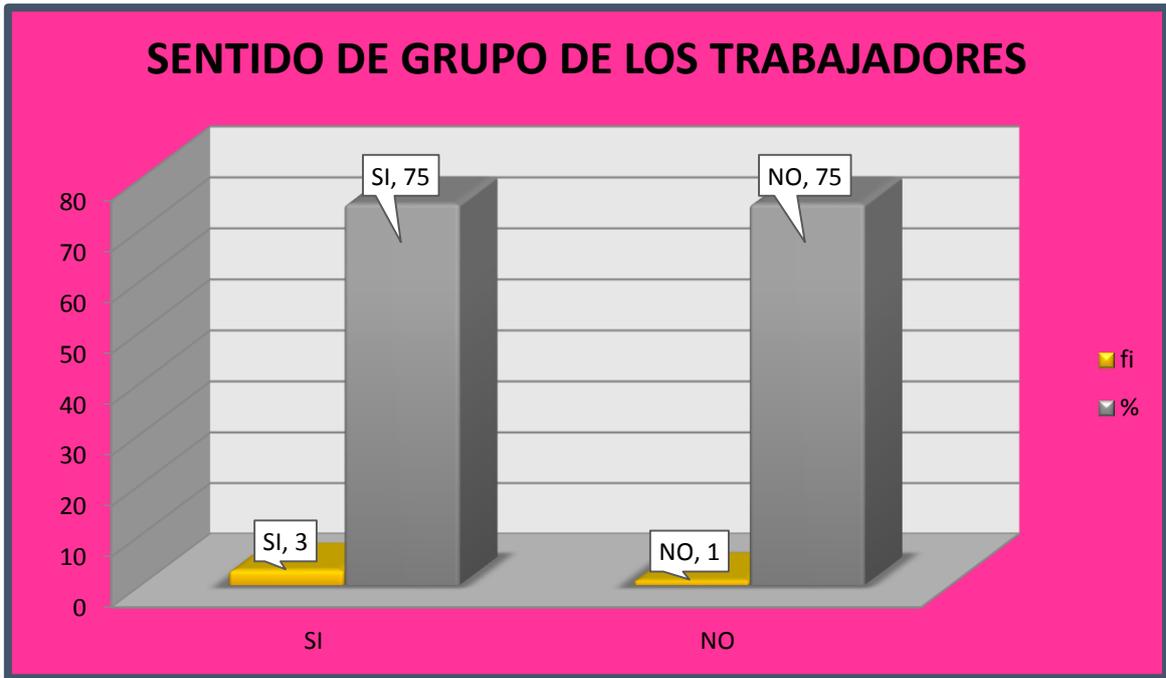
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los ejecutivos o jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que los trabajadores tienen sentido de grupo; se tiene que un 75% refieren que los trabajadores tienen sentido de grupo; mientras que un 25% dicen lo contrario. Conclusión, los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018 tienen sentido de grupo.

GRAFICO N° 12



Fuente : Cuadro N° 12
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°13

COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES CON LA EMPRESA

Los trabajadores tienen compromiso con el desarrollo de la empresa	f _i	%
SI	1	25.00
NO	3	75.00
TOTAL	04	100

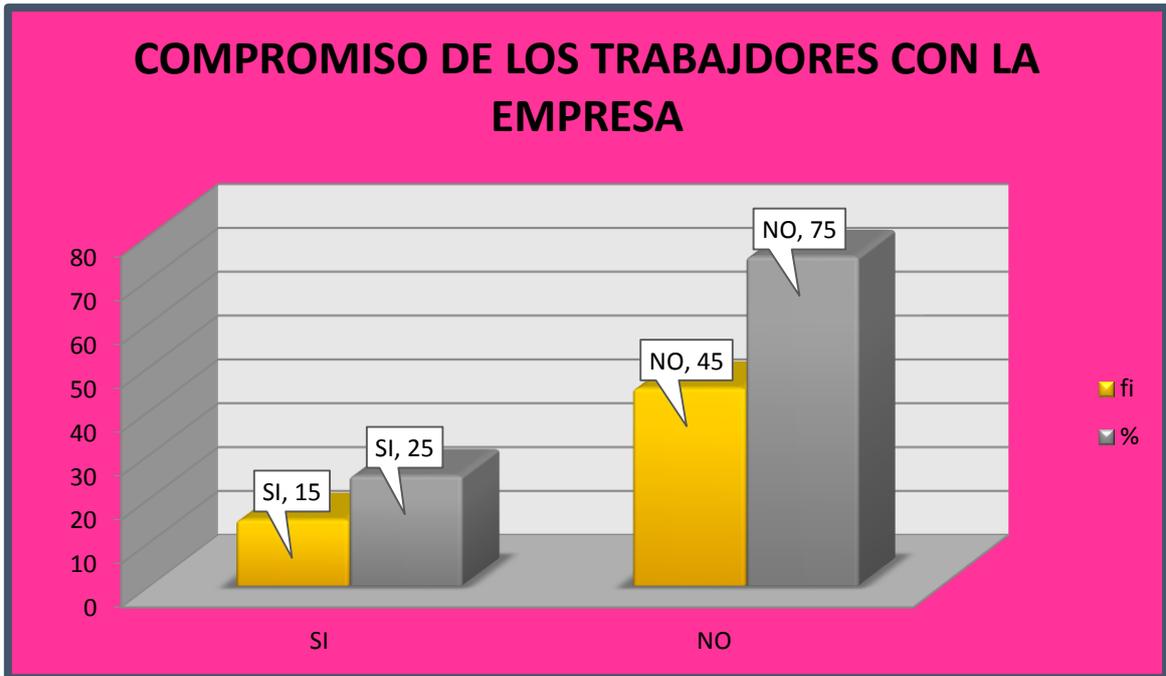
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los ejecutivos o jefes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que los trabajadores tienen compromiso con el desarrollo de la empresa; se tiene que un 25% refieren que los trabajadores tienen trabajadores tienen compromiso con el desarrollo de la empresa; mientras que un 75% dicen lo contrario. Conclusión, los trabajadores de PROMART-HUÁNUCO 2018 trabajadores no tienen compromiso con el desarrollo de la empresa.

GRAFICO N° 13



Fuente : Cuadro N° 13
Elaboración : Las tesis

RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADO A LOS CLIENTES

CUADRO N°14

INFORMACION DE SERVICIOS A LOS CLIENTES

Como cliente , se siente informado sobre los servicios que brinda la empresa	f _i	%
SI	15	25.00
NO	45	75.00
TOTAL	60	100

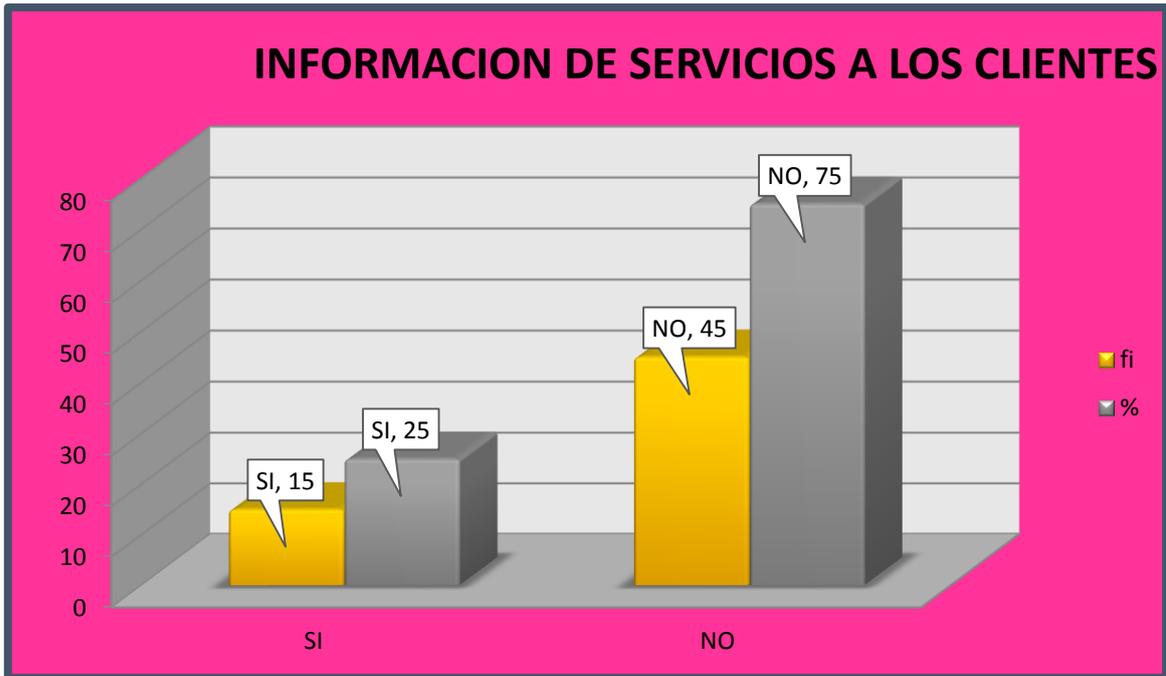
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesisistas

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que se siente informado sobre los servicios que brinda la empresa; se tiene que un 25% refieren que se sienten informado sobre los servicios que brinda la empresa; mientras que un 75% dicen lo contrario. Conclusión, los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018 no se sienten informado sobre los servicios que brinda la empresa.

GRAFICO N° 14



Fuente : Cuadro N° 14
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°15

POLITICAS DE LA EMPRESA

Conoce si la empresa tiene políticas flexibles sobre ventas	fi	%
SI	38	63.00
NO	22	37.00
TOTAL	60	100

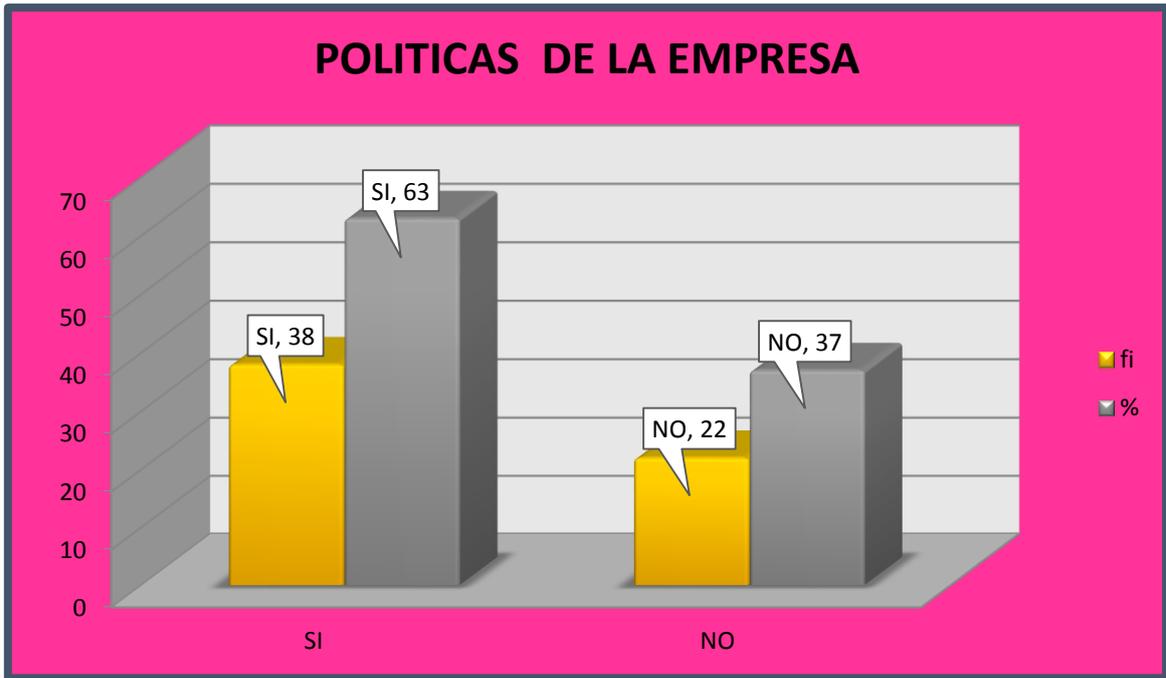
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que conoce si la empresa tiene políticas flexibles sobre ventas; se tiene que un 63% refieren que conocen que la empresa tiene políticas flexibles sobre ventas; mientras que un 37% dicen lo contrario. Conclusión, los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018 conocen que la empresa tiene políticas flexibles sobre ventas.

GRAFICO N° 15



Fuente : Cuadro N° 15
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°16

SERVICIOS A LA SOCIEDAD

Como cliente de la empresa conoce los servicios que beneficia a la sociedad	f _i	%
SI	15	25.00
NO	45	75.00
TOTAL	60	100

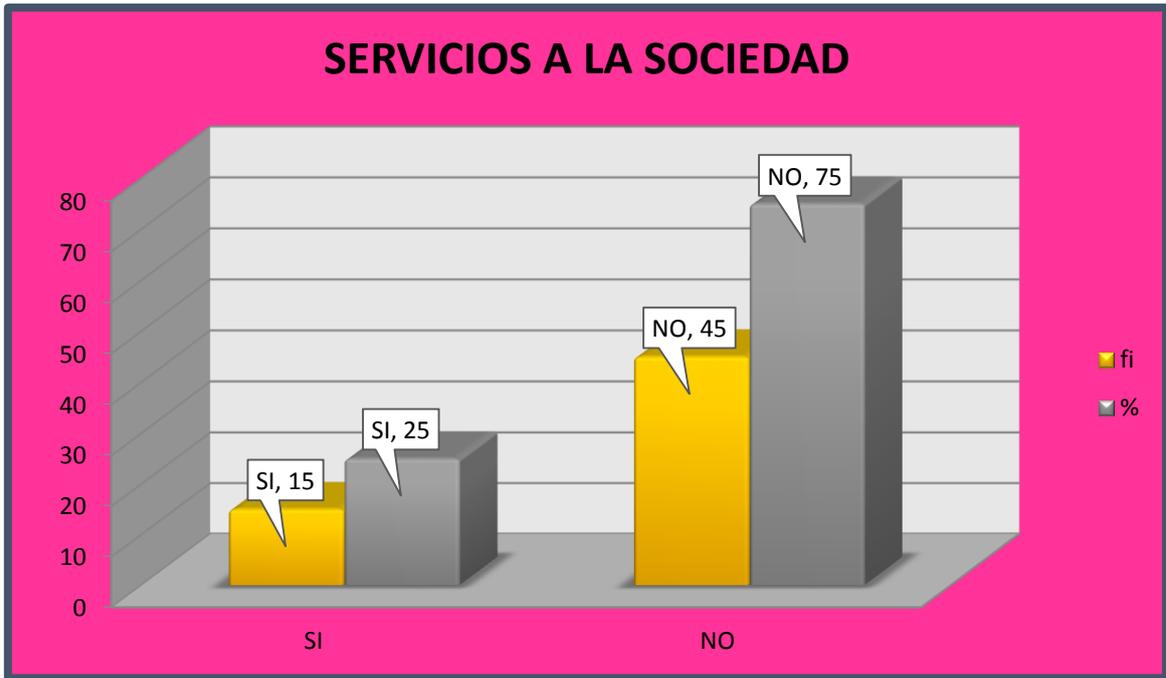
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Los tesisistas

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que conoce los servicios que beneficia a la sociedad; se tiene que un 25% refieren que conoce los servicios que beneficia a la sociedad; mientras que un 75% dicen lo contrario. Conclusión, los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018 no conocen los servicios que beneficia a la sociedad

GRAFICO N° 16



Fuente : Cuadro N° 16
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°17

SERVICIOS PREFERENTES A LOS CLIENTES

Conoce sobre las acciones preferentes hacia los clientes	f _i	%
SI	22	37.00
NO	38	63.00
TOTAL	60	100

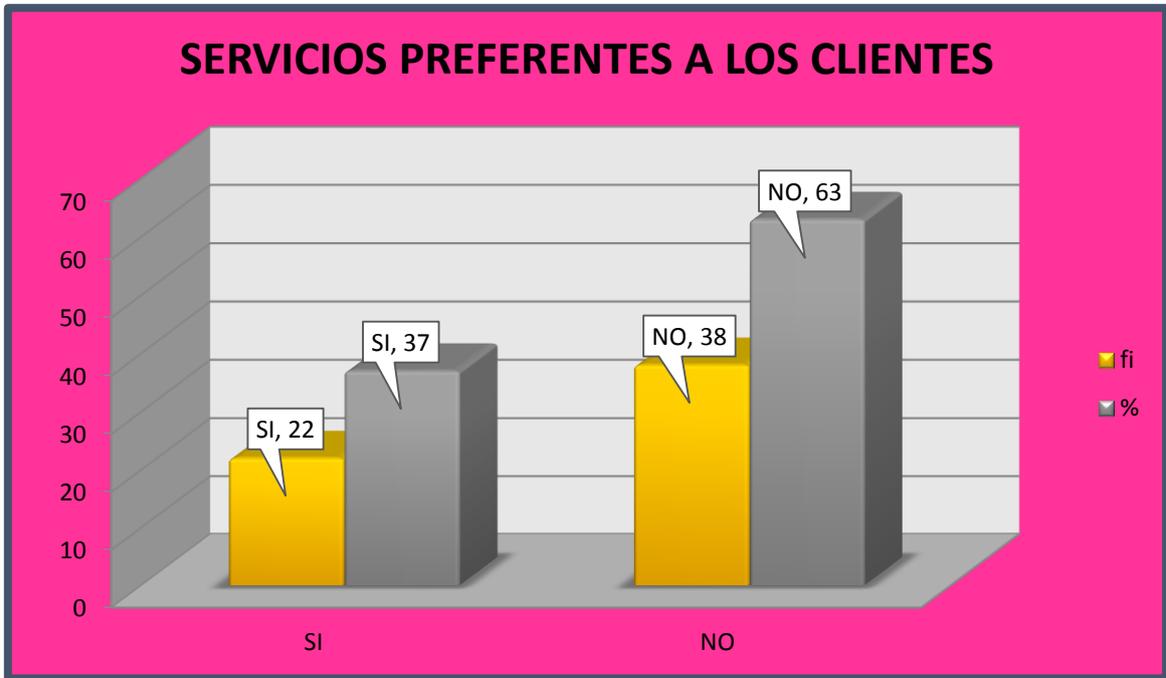
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a que conoce sobre las acciones preferentes hacia los clientes; se tiene que un 37% refieren que conoce sobre las acciones preferentes hacia los clientes; mientras que un 63% dicen lo contrario. Conclusión, los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018 no conocen sobre las acciones preferentes hacia los clientes.

GRAFICO N° 17



Fuente : Cuadro N° 17
Elaboración : Las tesistas

CUADRO N°18

SERVICIOS INNOVADORES A LOS CLIENTES

Los servicios que brinda la empresa son innovadores	fi	%
SI	41	68.00
NO	19	32.00
TOTAL	60	100

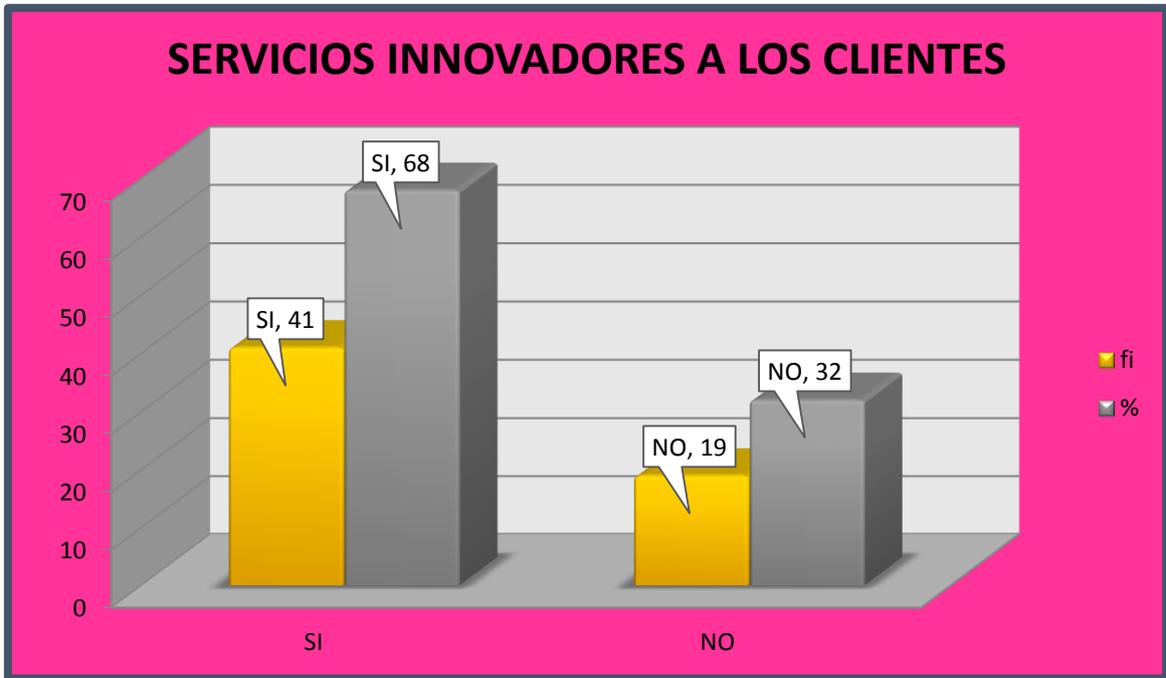
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a Los servicios que brinda la empresa son innovadores; se tiene que un 68% refieren que Los servicios que brinda la empresa son innovadores; mientras que un 32% dicen lo contrario. Conclusión, los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018 señalan que los servicios que brinda la empresa son innovadores.

GRAFICO N° 18



Fuente : Cuadro N° 18
Elaboración : Las tesis

CUADRO N°19

TRATO A LOS CLIENTES

Como es el trato que reciben de los trabajadores de la empresa	f _i	%
BUENO	42	70.00
MALO	18	30.00
TOTAL	60	100

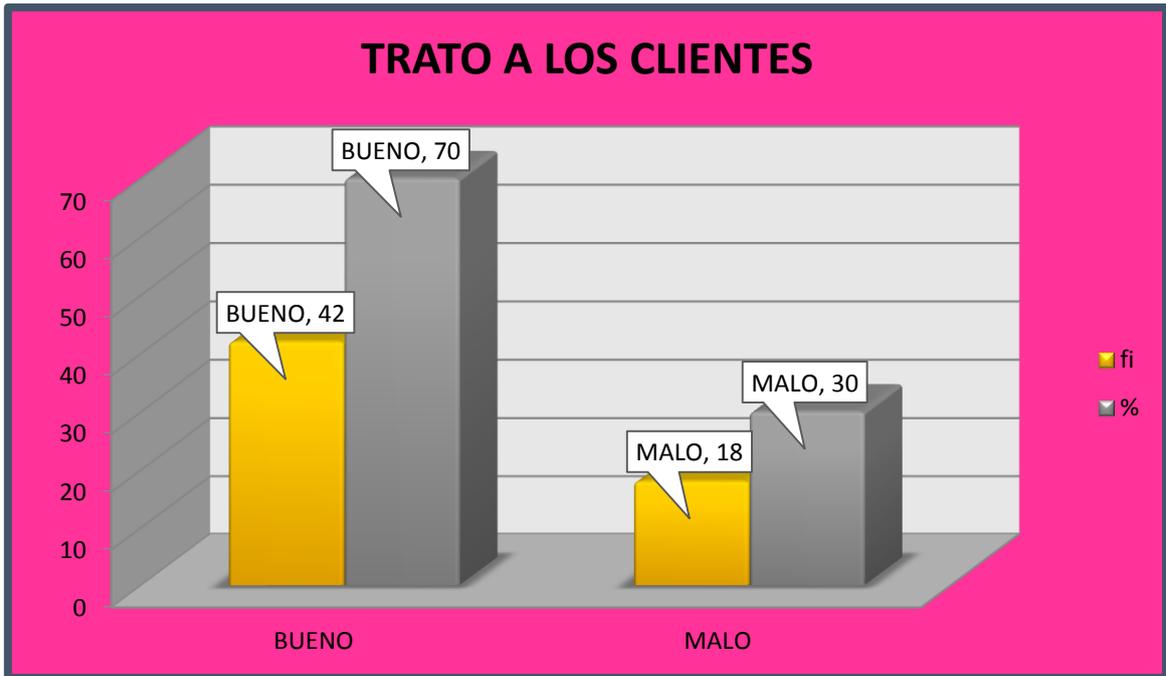
Fuente : El cuestionario.

Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a cómo es el trato que reciben de los trabajadores de la empresa; se tiene que un 70% refieren que el trato que reciben de los trabajadores de la empresa, es bueno; mientras que un 30% dicen lo contrario. Conclusión, los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018 refieren que el trato que reciben de los trabajadores de la empresa, es bueno.

GRAFICO N° 19



Fuente : Cuadro N° 19
Elaboración : Las tesis

CUADRO N° 20

SATISFACCION DE LOS CLIENTES

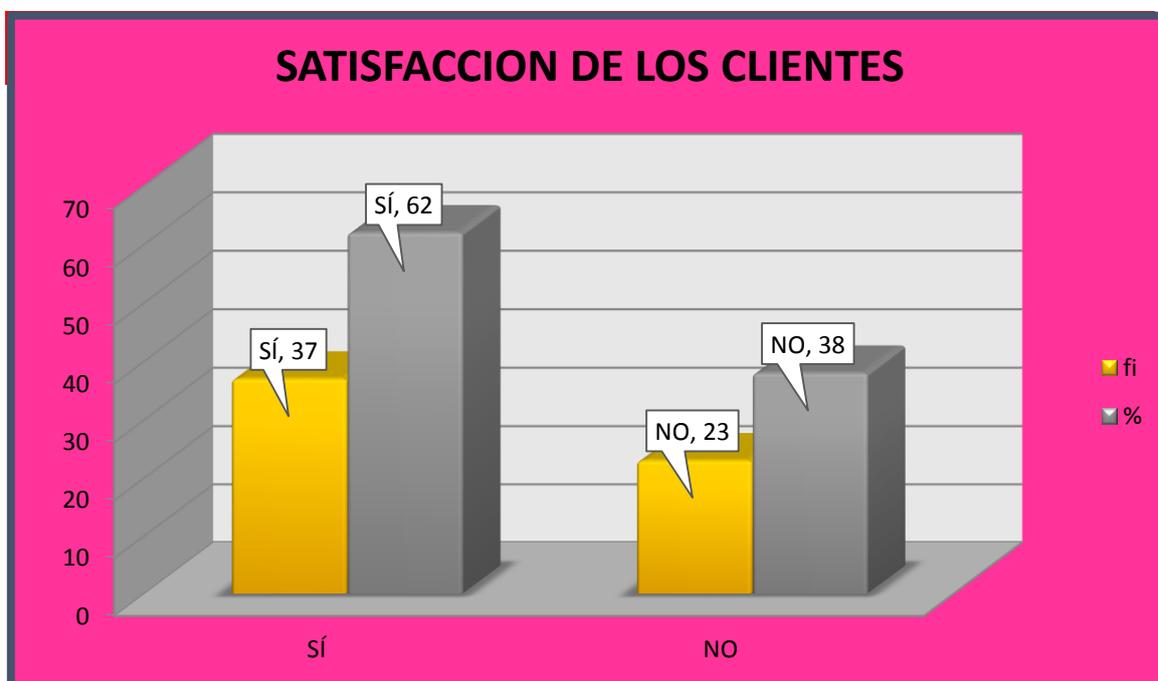
Está satisfecho con los servicios que brinda los empleados en general la empresa	f _i	%
SI	37	62.00
NO	23	38.00
TOTAL	60	100

Fuente : El cuestionario.
Elaboración : Las tesis

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada a los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018, respecto a la satisfacción con los servicios que brinda los empleados en general la empresa; se tiene que un 62% refieren que están satisfechos con el trato que reciben de los trabajadores de la empresa; mientras que un 38% dicen lo contrario. Conclusión, los clientes de PROMART-HUÁNUCO 2018 refieren que están satisfechos con el trato que reciben de los trabajadores de la empresa.

GRAFICO N° 20



Fuente : Cuadro N° 20
Elaboración : Las tesis

DISCUSION DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados de la presente investigación se tiene coincidencia con los resultados de Cervera (2012), donde señala que existen correlaciones significativas y positivas entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, pese que el presente trabajo no está directamente relacionado al clima organizacional, sin embargo, sirve la comparación por cuanto uno de su factores o variable de estudio está circunscrita al liderazgo.

Asimismo siguiendo la línea de discusión, y comparando con los resultados de Palacios (2011), donde determino la relación entre la inteligencia emocional y tipos de liderazgo, además de tener coincidencia con el tipo de investigación es descriptiva correlacional, podemos resaltar entre los resultados más resaltantes es que sus socios estratégicos se caracterizan por una relación significativa entre inteligencia emocional y tipos de liderazgo, en nuestro caso el tipo de liderazgo identificado en PROMART-HUÁNUCO 2018, es el liderazgo participativo.

La discusión, con Contreras (2010) donde concluye en su estudio con la existencia de una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una líder amiga de todos, lo que obliga a tener un liderazgo participativo, conforme a nuestros resultados.

Asimismo, comparando con la investigación de Padilla (2009). Señala, entre otras ideas, que en las habilidades de liderazgo de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de

indeterminación, lo cual implica que los participantes no reconocen estas habilidades como parte de su accionar.(...), pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo, en contra posición a nuestros resultados que se inclina por un liderazgo participativo.

Pepe Acuña Oré., refiere que se ha encontrado que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, lo que se coincide con los resultados de la presente investigación que conlleva a que en PROMART-HUÁNUCO 2018, se practica el liderazgo participativo. Así mismo señala que al realizar el cruce entre el estilo de liderazgo de los jefes y la satisfacción del cliente se encontró que el estilo orientado a los resultados obtiene mayor satisfacción de los clientes, existiendo coincidencia con los resultados de nuestro trabajo. Con los resultados de Hernández Cuesta, Jorge Luis (2013) señala en sus conclusiones; “No se pretende en una época de cambios socioeconómicos acelerados y en busca de oportunidades de negocios para generar riqueza, poner en entredicho muchas de las más sólidas bases del concepto de liderazgo. (...) Son los gerentes como grandes hombres líderes que llevan el poder adquirido en las decisiones de las metas u objetivos de sus empresas, deben tener una formación especial y posicionarse sin sobrepasar los derechos de los demás, al respecto si comprados con los resultados de nuestro trabajo realizado en PROMART-HUÁNUCO 2018, encontramos que los jefes o ejecutivos están preparados, y las decisiones que adopten están enmarcados en políticas de la empresa. De igual forma debe permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos. Esto dentro de una

organización como sistema con una lógica propia de tradición y de inercia, la visión de una organización está en la manera probada y garantizada de hacer las cosas y en contra de correr riesgos, emprendiendo la acción en busca de nuevas direcciones; además éstas proporcionan continuidad al poder, fomentando managers y no líderes individuales al dirigir todas las energías hacia objetivos, recursos, estructuras organizativas o bien hacia las personas, un manager es una persona que resuelve problemas, de manera que todos estén colaborando en dicha organización; situaciones que coinciden con el enfoque de un líder participativo, conforme se estable en nuestros resultados del presente trabajo de investigación.

CONCLUSIONES

Se relaciona el liderazgo con la gestión integrada de los clientes y servicios PROMART-HUÁNUCO 2018, en la manera de que los resultados de la gestión se ven reflejadas en la satisfacción del cliente. Cuadros N° 05-06-07-08

El tipo de liderazgo que es aplicado por los gerentes en la gestión integrada en PROMART-HUÁNUCO 2018, es el liderazgo participativo, por cuanto se refleja en que los miembros de la empresa son parte activa del proceso de gestión integrada. Cuadros N° 09-13

La gestión integrada de los clientes en PROMART-HUÁNUCO 2018, se da aplicando criterios técnicos que conlleva al uso de aplicativos para minimizar costos y maximizar beneficios, en todos los sistemas de atención de los servicios al cliente. Cuadros N° 10-18-20

El estilos de liderazgo que tiene mayor relación en el nivel de satisfacción de los clientes PROMART-HUÁNUCO 2018, es el liderazgo participativo, por cuanto los trabajadores desde los distintos niveles, tienen una esmerada dirección y atención hacia los clientes, en tanto que el propósito de la empresa es la satisfacción de cliente. Cuadros N° 12-13-15

SUGERENCIAS

Como los resultados nos indican que liderazgo participativo tiene un indicador positivo respecto a la gestión integrada de los clientes y servicios de PROMART-HUÁNUCO 2018 es necesario que la empresa mantenga este tipo de liderazgo para que los resultados de la gestión se ven reflejada en la satisfacción del cliente.

Igualmente como ese ha indicado que el tipo de liderazgo que es aplicado por los gerentes en la gestión integrada en PROMART-HUÁNUCO 2018 es el liderazgo participativo, es necesario mejorar las condiciones no identificados para mejorar la participación plena de todos los actores que impulsen las decisiones participativas.

Se siga manteniendo y mejorando a gestión integrada de los clientes y servicios en PROMART-HUÁNUCO 2018, con el uso de aplicativos para minimizar costos y maximizar beneficios, en todos los sistemas de atención de los servicios al cliente.

Minimizar a insatisfacción identificada de los clientes en relación a algunos servicios que brinda la empresa, con un análisis con mayor severidad a fin de generar propuestas de mejora continua, para lograr un criterio único de fidelidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Castrillón, D. (2011). Del líder al humano en la organización. Pensamiento y gestión.

Cervera, A (2012) tesis de liderazgo del director y relación con el clima organizacional. Universidad de lima

Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Goldstein, J. (2007). "Un nuevo modelo para la emergencia y sus implicaciones de liderazgo ", en: J. hazy, J.Goldstein y B. lichtenstein (eds.). Complejo teoría de liderazgo de sistemas. Nuevas perspectivas de la ciencia de la complejidad en lo social y eficacia de la organización. mansfield, usa: isCe publishing, 61-92

Hernández Cuesta, Jorge Luis El Liderazgo Organizacional: Una Aproximación Desde La Perspectiva Etológica Facultad De Administracion Universidad Del Rosario Bogota.D.C., 2013.

Hernandez Sampieri, Roberto ;Fernández Collado, Carlos;Baptista Lucio, Pilar Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997

Hernandez Sampieri, Roberto ;Fernández Collado, Carlos;Baptista Lucio, Pilar Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997

Juárez y Contreras, 2012, p. 48

Padilla, D. (2005). *Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego*. Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.

Palacios, E. (2011). Inteligencia emocional y liderazgo en socios estratégicos de la *Municipalidad distrital de Castilla-Piura*. (Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Cesar Vallejo)

Pepe Acuña Oré (*) E-mail: pepe.acuna@telefonica.com Pedro L. Tito Huamani (**) E-mail: pedrotito18@hotmail.com. El Liderazgo Y Su Implicancia En La Gestión Integrada De Clientes Y Servicios En Telefónica Del Perú.

Pounder, J. S. (2010). Liderazgo transformacional en el aula: ¿La cuarta ola del liderazgo docente? (D. Vásquez, trad.). Publicado en Educational Management Administration and Leadership by SAGE, (Trabajo original publicado en 2006).

Zamora, H. (2007). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas. Venezuela: Universidad de los Andes. Disponible en <http://zam.h/genisys.es/viii.htm>> documentos liderazgo.

<https://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

<http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/los-seis-pilares-basicos-de-la-gestion-integral-del-cliente

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/File/8876/7709>

<http://www.evaluandocrm.com/gestion-integrada-la-relacion-cliente/>. **Fuente:**
Jenny Jessica Maza Carlin, Universidad Nacional Mayor de San Marcos