

**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**  
**E. A. P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

---

**"ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN  
LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE MÓVILES  
ARGENTINA DE LA EMPRESA TELEATENTO  
DEL PERÚ S.A.C – 2015"**

---

---

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

**TESISTA:  
PONCE ARREDONDO, Edwin Vladimir**

**HUÁNUCO - PERÚ  
2016**

**DEDICATORIA**

*El presente trabajo se lo dedico a las tres personas que más amo en esta vida, que me brindan su apoyo incondicional, comprensión y su amor desmedido: a mi madre, TEODOSIA ARREDONDO ALDANA y a mi padre, MAURO LUDOVINO PONCE HUAMAN, que son mi fortaleza y mi inspiración, haciendo que día a día me supere como persona y como profesional y a mi hermana ELIZABHET PONCE ARREDONDO, por ser la fuente de inspiración y ejemplo de lucha continua.*

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco aquellos que me brindaron su apoyo, su participaron en el presente trabajo de investigación:

- ✓ A mi asesora de tesis Dra. Lida Days Beraún Quiñones. Por su apoyo y tiempo dedicado a brindarme su asesoría y conocimientos necesarios para el desarrollo de la investigación.
- ✓ A la plana docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo por el tiempo dedicado a la enseñanza.
- ✓ A los directivos de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., por permitir el desarrollo del trabajo de investigación.
- ✓ A los supervisores y asesores de la plataforma número 15 de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C., por su tiempo y participación en el trabajo de investigación.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo investigación es describir si el estilo de liderazgo incide en la gestión del servicio dentro de la plataforma de móviles Argentina dentro de la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

Para alcanzar dicho objetivo, se llevó a cabo la siguiente metodología que fue aplicado en la investigación, fue de: nivel descriptivo – correlacional, la investigación pertenece a los tipos: por su naturaleza; descriptiva, por su alcance; seccional o diacrónica, por su amplitud; micro administrativa, por su fuentes; mixta, por su marco; de campo, por el tipo de estudio; piloto, por su carácter; cuantitativo, por los estudios a los que se dieron lugar fueron de tipo evaluativa y tipo encuesta; y por último, por su objeto es de tipo disciplinario, así mismo, esta investigación presenta un diseño correlacional.

En cuanto a los métodos de investigación se consideró como método principal el método científico y como métodos secundarios se consideraron los siguientes: el método inductivo, deductivo, analítico, descriptivo y estadístico.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario, lo cual fueron aplicados a los asesores de gestión, esta información recolectada fue procesada creando una base de datos con el programa Microsoft Excel con la información brindada por cada uno de los asesores, esta base de datos nos permitió evaluar de forma exacta.

Al término de la investigación se obtuvo la información necesaria del área operativa de la plataforma de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. y poder indicar que el estilo de liderazgo transformacional con sus respectivas dimensiones practicado por los supervisores, inciden con mayor relevancia en los asesores, haciendo que este se desempeñe de manera eficiente y eficaz lograr las métricas de la campaña, tanto en ventas como en atención al cliente.

## **SUMMARY**

The objective of this research is to describe whether the leadership style affects service management platform within the mobile Argentina within the company Teleatento of Peru S.A.C.

To achieve this objective, it was carried out the following methodology was applied in the research was: descriptive level - correlational research belongs to the types: nature; descriptive, in scope; sectional or diachronic, because of its size; administrative micro by their sources; mixed, by its frame; field, the type of study; pilot, for his character; quantitative studies by those who were given place Evaluative survey type and type; and finally, their aim is disciplinary in nature, also, this research presents a correlational design.

As for research methods was considered as the primary method and the scientific method as the following secondary methods were considered: inductive, deductive, analytical and descriptive statistical method.

For the development of research technique survey whose instrument was the questionnaire, which was applied to management consultants used, the information collected was processed by creating a database with the Microsoft Excel program with the information provided by each one of the advisors, this database allowed us to accurately assess.

At the end of the investigation the necessary information from the operational area of the mobile platform Teleatento Argentina in the company of Peru was obtained S.A.C. and to indicate that the transformational leadership style with their respective dimensions practiced by supervisors, affecting more relevant in advisory, causing them to perform efficiently and effectively achieve the metrics of the campaign, both in sales and in customer.

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>15</b>
<b>I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.1. Problema General</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2. Problemas Específicos</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.1. Objetivo General</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4.1. Hipótesis General</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4.2. Hipótesis específicas</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4.3. Hipótesis Nula</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5. VARIABLES E INDICADORES</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5.1. Hipótesis General</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5.2. Hipótesis Específicas</b> .....	<b>22</b>
<b>1.5.3. Operacionalización de las Variables</b> .....	<b>22</b>
<b>1.6. JUSTIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>23</b>
<b>1.6.1. Justificación Teórica</b> .....	<b>24</b>
<b>1.6.2. Justificación Práctica</b> .....	<b>25</b>
<b>1.6.3. Importancia:</b> .....	<b>26</b>
<b>1.7. VIABILIDAD</b> .....	<b>26</b>

1.7.1. Aspecto Económico Financiero .....	26
1.7.2. Aspecto Bibliográfico .....	26
1.7.3. Aspecto Temporal .....	27
1.7.4. Aspecto de Accesibilidad .....	27
1.7.5. Talento Humano .....	27
1.7.6 Aspecto Legal.....	27
1.7.7 Aspecto Tecnológico .....	27
1.8. LIMITACIONES .....	27
1.8.1. Aspecto Metodológico .....	28
1.8.2. Aspecto de la Especialidad .....	28
CAPÍTULO II.....	29
MARCO TEORICO .....	29
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
2.2. BASE TEÓRICA.....	33
2.2.1. Perspectivas de la Investigación Sobre el Liderazgo .....	33
2.2.1.1. Liderazgo .....	33
2.2.1.2. Enfoques del Liderazgo.....	37
2.2.1.3. Líder.....	44
2.2.1.4. Características del Liderazgo.....	48
2.2.1.5. Importancia del Liderazgo .....	53
2.2.1.6. Factores Situacionales en el Liderazgo .....	54
2.2.2. Gestión integrada De Servicios .....	55
2.2.2.1. Gestión de Servicio .....	55
2.2.2.2. Gestión de la relación con los clientes .....	58
2.2.2.3. Servicio .....	59
2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	61
2.3.1. Definiciones y Términos .....	61

2.3.2. Definiciones Compuestas.....	65
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>71</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>71</b>
<b>3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
3.2.1. Finalidad.....	71
3.2.3. Amplitud.....	72
3.2.4. Profundidad.....	72
3.2.5. Fuentes:.....	72
3.2.6. Carácter:.....	72
3.2.7. Naturaleza.....	73
3.2.8. Marco:.....	73
3.2.9. Los estudios a los que dan lugar:.....	73
<b>3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>73</b>
<b>3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
3.4.1. Método principal.....	74
3.4.1.1. Método Científico.....	74
3.4.2. Métodos Secundarios.....	75
3.4.2.1. Método Inductivo.....	75
3.4.2.2. Método Deductivo.....	75
3.4.2.3. Método Analítico.....	75
3.4.2.4. Método de Síntesis.....	76
3.4.2.6. Método Descriptivo.....	76
3.4.2.7. Método Explicativo.....	76
3.4.2.8. Otros Métodos.....	77
3.4.2.8.1. Método estadístico.....	77
<b>3.5. POBLACION Y MUESTRA.....</b>	<b>77</b>

3.5.1. Población .....	77
.....	77
3.5.2. Muestra.....	78
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	79
3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	79
3.8. PRESENTACIÓN DE DATOS.....	80
IV. RESULTADOS.....	81
4.1. CUADROS ESTADÍSTICOS.....	81
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	135
4.2.1. Con los antecedentes: .....	135
4.2.2. Con las bases teóricas: .....	143
4.2.2.1. Liderazgo .....	143
❖ Enfoques del Liderazgo.....	146
• Líder.....	149
• Factores Situacionales en el Liderazgo.....	151
4.2.2.2. Gestión integrada De Servicios.....	152
❖ Gestión de Servicio.....	152
❖ Gestión de la relaciones con los clientes .....	153
4.2.3. Con la hipótesis general y específica.....	154
❖ Hipótesis General.....	154
❖ Hipótesis específicas .....	155
CONCLUSIONES .....	158
SUGERENCIAS.....	161
BIBLIOGRAFÍA .....	163
BIBLIOGRAFÍA DE ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....	163
IV. NOTAS BIBLIOGRAFICAS .....	166

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años se ha estado tomando una mayor importancia al factor humano de una organización, puesto que de este depende el desempeño de una gestión dentro de una compañía, más aún si este es de servicios, dado que el ser humano es creador de virtudes, actitudes y cualidades que hacen único su desempeño en cualquier entorno con un determinado comportamiento.

Es por eso que el enfoque primordial de toda compañía es el área operativa y las estrategias que pueda ejercer sobre esta, dado que es el motor y fuente del por qué la empresa anda en marcha, de esta manera se trata de identificar que estilo de liderazgo es de mayor incidencia en la empresa, proponiendo así a dos estilos: el estilo transformacional y el estilo transaccional, observando la relevancia e incidencias que pueden causar en la gestión obteniendo resultados tanto en el servicio de ventas como en el de atención al cliente, tomando en cuenta el entorno situacional de los miembros de la empresa.

El desarrollo de la investigación se ha dividido en 4 capítulos: la primera parte corresponde al problema de investigación, la segunda parte el marco teórico, la tercera parte al marco metodológico, la cuarta parte presentamos los resultados. La primera parte corresponde al problema de investigación el cual denominaremos capítulo uno, aquí es donde describimos el problema, formulamos el problema, los objetivos e hipótesis tanto general como específicos,

también las variables independiente y dependiente con sus respectivos indicadores; además presenta la justificación teórica y práctica como la importancia de la presente investigación.

La segunda parte corresponde al marco teórico el cual denominaremos capítulo dos, es aquí donde se citaron a los principales autores y especialistas con sus respectivas bases teóricas acerca del tema de investigación, sus características, bases teóricas de las dimensiones y sus indicadores de las variables, y por último se mencionan las terminologías más relevantes en la investigación.

La tercera parte corresponde al marco metodológico el cual denominaremos capítulo tres; donde se puede encontrar el nivel de investigación, cada uno de los tipos, el diseño y los diferentes métodos de la investigación, así mismo este capítulo presenta la población y muestra, las técnicas e instrumentos que se emplearon para el desarrollo de este trabajo, así como la forma de procesamiento y presentación de los datos.

La cuarta parte corresponde a los resultados, el cual denominaremos capítulo cuatro; donde se presentan los resultados de la investigación a través de cuadros y gráficos estadísticos, los cuales se obtuvieron en el trabajo de campo; seguidamente se presenta la discusión de resultados con los antecedentes, bases teóricas e hipótesis planteadas.

Al termino del informe de la investigación las conclusiones a las que llegamos, las cuales guardan relación con los objetivos de la investigación; finalmente presentamos las sugerencias pertinentes, además de los anexos que respaldan este trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La presente investigación está referida directamente al problema principal con el que se enfrentan los líderes, esto es saber cómo crear un esquema totalmente eficiente y eficaz para generar los objetivos de la organización.

En un entorno totalmente competitivo y dinámico, para una organización, uno de los aspectos claves para competir exitosamente es la capacidad del talento humano que puedan tener, a la vez estos puedan aprender y adaptarse a nuevas tendencias en un mercado totalmente fluctuante; este factor intangible es desarrollado por los líderes con suficiente conocimiento y experiencia todo aquello lo ha conseguido a través del tiempo en diversos procesos tanto en la organización como en el entorno social, el talento humano crea valor para la empresa y le otorga ventaja competitiva en el mercado.

La competencia global requiere que los trabajadores sean más flexibles y aprendan a enfrentar los cambios y las innovaciones. Así, los líderes deben preocuparse por conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización;

deben tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más a gusto y sea más productiva.

Hay que destacar también que uno de los aspectos de mayor significación para el trabajador está referido a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Hayes indica que:

*“Conocer a mi cliente interno, detectar sus necesidades de recursos humanos, localizar sus variables motivacionales y desarrollar una comunicación fluida interna, son variables de una apreciación de la satisfacción del cliente interno.” (Hayes, 1999, pág. 47)*

De igual modo, es interesante analizar cómo el impacto de la capacidad de difusión instantánea de la información económica, financiera y de gestión empresarial en el mundo, influye en el estilo de liderazgo que se aplica en las organizaciones, en particular del sector telecomunicaciones que utilizan tecnología de punta, están en constante evolución y expuestas a los requerimientos de la sociedad y del estado, expresadas a través de los organismos reguladores y los medios de comunicación masiva.

En este contexto, en el presente estudio se investiga los estilos de liderazgo y su incidencia en el servicio de móviles Argentina, con el objetivo de hacer propuestas de mejoramiento en los resultados de gestión.

Dentro de los objetos de la investigación están, los supervisores de gestión que esperamos logren el porcentaje necesario para lograr un manejo de una gestión de servicio óptimo en la compañía.

Telefónica Argentina a través de la empresa Teleatento del Perú, presta el servicio al público de telecomunicaciones en general, servicio de asesoría, consultoría y desarrollo de sistemas de información y telecomunicación; en uno de estos servicios se encuentran las diversas plataformas con que cuenta la empresa, donde se tendrá como estudio principal la plataforma numero 15 donde se brinda el servicio de atención al cliente y ventas, es aquí donde entra a tallar el estilo de liderazgo desarrollado por los supervisores que hacen el papel de líder.

Observaremos durante el periodo de nuestra investigación a los supervisores que en el campo operativo hacen de líder, ya que es necesario impulsar los cambios para que logren innovar, que tenga la capacidad de incentivar al personal para así incrementar su liderazgo y el empoderamiento del personal que está en operación.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Qué estilos de liderazgo son de mayor incidencia en la gestión del servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

1. ¿Cómo el estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores vienen incidiendo en el desarrollo en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.?

2. ¿Cómo el estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores vienen incidiendo en el desarrollo en la gestión de atención al cliente en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.?

3. ¿Cómo el estilo de liderazgo transaccional que practican los supervisores vienen incidiendo en el desarrollo en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.?

4. ¿Cómo el estilo de liderazgo transaccional que practican los supervisores vienen incidiendo en el desarrollo en la gestión de atención al cliente en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Conocer cuáles son los estilos de liderazgo de mayor incidencia en la gestión de servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento Del Perú S.A.C.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Describir como el estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores vienen incidiendo en el desarrollo en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.
2. Identificar el estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores vienen incidiendo en el desarrollo en la gestión de atención al cliente en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.
3. Determinar si el estilo de liderazgo transaccional que practican los supervisores viene incidiendo en el desarrollo en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.
4. Determinar si el estilo de liderazgo transaccional que practican los supervisores vienen incidiendo en el desarrollo en la gestión de atención al cliente en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

## **1.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **1.4.1. Hipótesis General**

El estilo de liderazgo transformacional tiene una incidencia significativa en la gestión de servicio de ventas y atención al cliente en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

### **1.4.2. Hipótesis específicas**

**H1.** El estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores tiene incidencia significativa en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

**H2.** El estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores tiene incidencia significativa en la gestión de atención al cliente en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

**H3.** El estilo de liderazgo transaccional que practican los supervisores tiene incidencia significativa en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

**H4.** El estilo de liderazgo transaccional que practican los supervisores tiene incidencia significativa en la gestión de atención

al cliente en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

#### **1.4.3. Hipótesis Nula**

$H_0$  El estilo de liderazgo transformacional no tiene una incidencia significativa en la gestión de servicio de ventas y atención al cliente en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

### **1.5. VARIABLES E INDICADORES**

#### **1.5.1. Hipótesis General**

➤ **Variable independiente**

Estilos de liderazgo

➤ **Variable dependiente**

Gestión de servicio

### 1.5.2. Hipótesis Específicas

**CUADRO N° 1**

HIPÓTESIS ESPECIFICAS	
VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
<i>Liderazgo transformacional</i>	<i>Gestión de servicio en ventas</i>
<i>Liderazgo transformacional</i>	<i>Gestión de servicio en atención al cliente</i>
<i>Liderazgo transaccional</i>	<i>Gestión de servicio en ventas</i>
<i>Liderazgo transaccional</i>	<i>Gestión de servicio en atención al cliente</i>

### 1.5.3. Operacionalización de las Variables

FUENTE. CUADRO # 01

ELABORACIÓN: EDWIN VLADIMIR PONCE ARREDONDO

**CUADRO N° 2**

VARIABLE INDEPENDIENTE			
ESTILO DE LIDERAZGO			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	DIMENSIÓN	INDICADORES	TECNICA
La forma en que el líder o administrador dirige, considerando sus sentimientos y la calidad de su relación mutua, centrándose en la persona o en la empresa de acuerdo a diferentes estados psicosociales	✓ Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estimulo intelectual.</i></li> <li>• <i>Carismático.</i></li> <li>• <i>Visionario.</i></li> <li>• <i>Motivador.</i></li> </ul>	<b>Método descriptivo / correlacional</b>
	✓ Liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Valora recompensas.</i></li> <li>• <i>Reconoce necesidades.</i></li> <li>• <i>Conductista.</i></li> <li>• <i>Controlador.</i></li> </ul>	

FUENTE. CUADRO # 02

ELABORACIÓN: EDWIN VLADIMIR PONCE ARREDONDO

**CUADRO N° 3**

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>			
<b>GESTIÓN DE SERVICIO</b>			
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>		
	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<i>Es la actividad que desarrollan los las personas en el seno de una empresa u organización con el fin de lograr los objetivos de la organización aplicándolas a los dos estilos de liderazgo que se mencionan en la investigación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo mínimo de operación (TMO)</li> <li>• Calidad de atención.</li> <li>• Solución en primera llamada (SPL)</li> <li>• Transferencias.</li> </ul>	<b>TÉCNICA:</b> Encuesta. <b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por hora (VPH)</li> <li>• Calidad.</li> </ul>	

FUENTE: CUADRO # 03  
ELABORACIÓN: EDWIN VLADIMIR PONCE ARREDONDO

## 1.6. JUSTIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN

La mayor parte del estudio sobre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional ante una gestión es dar a conocer qué factores y circunstancias del liderazgo tienen mayor incidencia en los trabajadores de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. Para que logren un óptimo desarrollo de las dimensiones de la variable dependientes que son las ventas y atención al cliente.

### **1.6.1. Justificación Teórica**

En presente trabajo se buscó la identificación del estilo del liderazgo y su participación hacia los subordinados, ya que se puede observar cómo influye un líder en el comportamiento del subordinado.

El liderazgo se ha definido por la literatura de múltiples formas en función de: los rasgos personales, el comportamiento del líder, las formas de interacción, la percepción de los colaboradores, de la influencia en los colaboradores, de la influencia en las tareas para cumplir los objetivos y de la influencia en la cultura organizativa.

Las principales diferencias en las definiciones se encuentran en quién ejerce la influencia, cuál es el objetivo de ésta y de qué forma se ejerce., estas diferencias nos llevan a que no trabajemos con los mismos criterios ni interpretemos igual los resultados.

Algunos investigadores consideran que el liderazgo es la influencia ejercida sobre los colaboradores de forma que éstos se comprometen con el líder, en contraste con el ejercicio de la autoridad, el control o el castigo como forma de manipulación para conseguir la obediencia y un falso liderazgo.

También existen diferencias entre lo que se entiende por dirección y por liderazgo; se puede ser un líder sin dirigir, y se puede ser un director sin liderar; la diferencia principal entre ambos conceptos reside en que el

liderazgo tiene relación con el compromiso mientras que dirigir está más conectado con la responsabilidad del cargo y la autoridad.

### **1.6.2. Justificación Práctica**

De acuerdo a una adecuada investigación del cual se pudo identificar estilos de liderazgo y su influencia de aquellos en el sector de trabajo, de la misma manera identificamos cuales de estos estilos de liderazgo no es óptimo y se maneja de manera inadecuada en el grupo de gestión, el estilo de liderar es un factor imprescindible para la gestión de la plataforma logrando este crear un ambiente y clima organizacional estable o no.

Para lograr el objetivo del servicio de móviles Argentina de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. se pudo identificar los estilos de liderazgo así de esta manera se logró ayudar en los diferentes aspectos como:

- El estilo liderazgo como un importantísimo aspecto de la gestión integrada de una organización.
- Conocer en detalle las ventajas de mantener un tipo de liderazgo organizacional dentro de la organización.
- Conocer la actual situación de los líderes y su gestión ante el personal a cargo dentro de la plataforma de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

Los resultados de este estudio podrán servir de referencia y motivación para la réplica de estudios similares en otras empresas.

### **1.6.3. Importancia:**

El informe de investigación nos permitió verificar diferentes modelos teóricos acerca de los estilos de liderazgo y su influencia que tiene en los trabajadores y como esto repercute en el desarrollo del trabajo, se logra describir y correlacionar los diferentes rasgos e indicadores de los líderes con el desarrollo de la gestión dentro de la empresa donde se llevó la investigación.

## **1.7. VIABILIDAD**

Para el proyecto de investigación se consideró los siguientes aspectos.

### **1.7.1. Aspecto Económico Financiero**

Para el aspecto financiero de la investigación se contó con el presupuesto necesario:

Autofinanciamiento por parte del investigador que cubrió el 100% de la investigación.

### **1.7.2. Aspecto Bibliográfico**

Se contó con libros en la biblioteca universitaria y personal, se identificaron páginas web donde se pudieron encontrar amplia información acorde al tema de investigación, revistas especializadas ubicadas en la videoteca que sirvieron como fuentes de revisión para la materialización de la investigación.

### **1.7.3. Aspecto Temporal**

Para la elaboración y ejecución del trabajo de investigación se contó con un periodo de 2 meses.

### **1.7.4. Aspecto de Accesibilidad**

El jefe de plataforma móviles Argentina de la empresa Teleatento del Perú autorizo el proyecto de investigación.

### **1.7.5. Talento Humano**

Se contó con las personas necesarias para el desarrollo de la investigación tales como:

- Tesista: PONCE ARREDONDO, Edwin Vladimir.
- Asesor de especialidad: Doctora BERAÚN QUIÑONES, Lida Days.

### **1.7.6 Aspecto Legal**

Reglamento de grados y títulos universitarios que ampara la investigación.

### **1.7.7 Aspecto Tecnológico**

Se contó con un paquete de software estadístico y de manejo de información del mismo modo se realizó el manejo metodológico de dichos paquetes.

## **1.8. LIMITACIONES**

En las limitaciones del trabajo se encontraron los siguientes aspectos:

### **1.8.1. Aspecto Metodológico**

El investigador encontró ciertas limitaciones sobre los fundamentos teóricos y prácticos de la metodología de la investigación.

### **1.8.2. Aspecto de la Especialidad**

Se contó con la participación de la persona especialista sobre el tema de investigación, que pudo orientar sobre el tema de investigación que es el estilo liderazgo y su participación en la empresa, para lo cual se contó con un especialista en el tema de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Destacamos como los más importantes:

- **CHAMORRO MIRANDA**, Diana Judith (2005) nos menciona:

1. Como puede apreciarse, el estilo de liderazgo Transformacional del director está orientado al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones en la escuela mediante la motivación, el apoyo constante, el establecimiento de la confianza y el respeto, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la estimulación para la conceptualización, la comprensión, el análisis de problemas como la generación de sus soluciones, y la implicación del profesorado en el desarrollo de la misión y visión de la escuela.
2. En los estudios realizados en el contexto educativo se han identificado diversos estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional, Instruccional y No Liderazgo. En nuestro estudio, hemos encontrado que desde la perspectiva del profesorado en los contextos del Magdalena y el Atlántico, los directores evidencian dos estilos de liderazgo: Transformacional e Instruccional.

- **BERAÚN QUIÑONES, Lida D.** (2014) nos indica que:

1. Existe dependencia entre liderazgo y la satisfacción del trabajador del gobierno regional de Huánuco. Es decir, el estímulo intelectual que promueven los líderes transformacionales está impactando positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la región Huánuco.

- **ACUÑA ORÉ, Pepe.** (2010) nos mencionó lo siguiente.

1. 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 post-grado, 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 más marcada que la experiencia en el puesto.
2. Los Jefes tienden a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y pro 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.

3. 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.

- **BERAÚN QUIÑONES, Lida D.** (2010) nos menciona:

1. Ante la inexistencia de investigaciones que prueben la práctica de Liderazgo transformacional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo se hizo un estudio para conocer si los docentes practican o no practican el liderazgo transformacional desde la óptica de nuestra representativa de 191 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y turismo y en qué grado se practica dicho liderazgo.

Los resultados estadísticos que la mayor frecuencia corresponde a la alternativa de acuerdo; es decir los estudiantes aceptan que los docentes muestran o practican características de un liderazgo transformacional.

Por otra parte, para conocer en qué grado los docentes practican liderazgo transformacional era necesario usar un indicador cualitativo; para ello se recurrió al escalamiento de Likert a escala de 1 a 5, considerando a 1 como una actitud muy desfavorable y 5 actitud muy favorable, del cual no obtuvo

una escala de 3.3, que indica una buena práctica de liderazgo transformacional.

También el estudio se extendió por escuelas evidentemente muestra la misma tendencia, la ESPACA tiene una escala de 3.6 y la EAPT y H 3.3 interpretándose como buena práctica de liderazgo Transformacional en ambas escuelas.

- **VELA MEZA, Arturo.** (2013) lo cual llega a la siguiente conclusión.
  1. A la DRE, UGEL, promover la implementación de programas de formación y actualización para los docentes de las Instituciones Educativas en estilo de liderazgo, que lleve a la participación de todos los miembros para constituir una buena armonía institucional.
  2. Como el valor de  $p$  (significancia bilateral) es 0,015 menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula, por lo que podemos afirmar que el estilo de liderazgo se relaciona con la gestión pedagógica, en cuanto a planificación curricular, en los docentes de la institución Educativa Secundaria "Chavín de Pariarca.
- **CARNERO TOLMOS, Lizzet Elvira.** (2012) menciona lo siguiente:
  1. El dato relacionado a estilos de liderazgo de acuerdo a test nos permite concluir que el 50% de las instituciones educativas parroquiales de la ciudad de Huánuco predomina el estilo democrático, 43,33% un estilo

autocrático y un 6.7% un estilo liberal es por ello que encontramos un promedio de clima laboral.

2. Los datos relacionados a clima laboral de acuerdo a la escala de cuestionario de la misma, nos permite concluir que el 70% de las instituciones parroquiales del Huánuco se encuentra en un indicador alto de clima laboral, un 23.3% en un indicador promedio y un 6.7% en un indicador bajo de clima laboral, el cual se debe a un estilo de liderazgo democrático.

## **2.2. BASE TEÓRICA**

### **2.2.1. Perspectivas de la Investigación Sobre el Liderazgo**

#### **2.2.1.1. Liderazgo**

A inicios del siglo XX, la idea se centra en lo que se denominaba la teoría del “gran hombre” o de “la gran persona”, es decir, se estudia a los grandes hombres que habían pasado a la historia, y se trata de identificar aquellas cualidades o características que les diferenciaban del resto de las personas. La intención era encontrar un perfil ideal de personalidad que pudiera definirse como líder. Sin embargo, aun cuando se encontraron algunas características comunes como integridad, inteligencia, carisma, confianza en sí mismo, etc., se llegó a conclusión que estas características por sí

mismas no eran suficientes para definir el liderazgo.

*“Se define liderazgo como: el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo” (Hampton, 1985, pág. 561)*

*“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno diversos objetivos especiales” (chiavenato, 1986, pág. 588).*

*“El proceso a través del cual un miembro de un grupo influencia en los otros miembros hacia el logro de metas grupales especificadas” (Baron, 1994)*

*“Un proceso en el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo” (Smith, 1995, pág. 259)*

*“El liderazgo administrativo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo” (Stoner, 1997, pág. 417).*

*“Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (Hughes, 2007)*

*“relación de influencias que ocurre entre líder y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Richard, 2006)*

Si analizamos las definiciones anteriores, se podrá observar que el liderazgo es dirigir a través que el líder ejerce sobre sus seguidores para llegar a un fin común.

Al revisar la bibliografía respecto a la historia del Liderazgo, se

encuentra que destacan cuatro enfoques importantes en su estudio: el primero, centrado en la descripción de los rasgos y las características de los líderes más destacados en la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores; mientras que el tercer enfoque, observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones.

*"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2002).*

*"Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del Titánic». Ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo. Pero el liderazgo es difícil porque a menudo caemos en paradigmas de administración. (Covey, 2003, pág. 62)*

Nos da a entender que el mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez que muchos de los productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años ahora se han quedado obsoletos. El liderazgo proactivo

enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta.

*“liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas” (Robbins, 2004).*

Así mismo nos señala, que el origen que la inspira puede ser una fuente formal, como la que procura poseer un cargo gerencial en una organización. Del mismo modo expresa, que el liderazgo sin ser confirmado formalmente, también existe, o sea, la capacidad o la habilidad de influir fuera de la estructura formal de la organización y es tan importante o más que eso, en determinadas circunstancias.

*“liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (Chiavenato, 2002).*

Así mismo, es un fenómeno social que ocurre en el contexto de grupos sociales.

Del mismo modo, se manifiesta ante la existencia de determinadas relaciones entre un individuo y un grupo, sea este grupo del tamaño o la forma que sea, ante el cual aquél debe satisfacer necesidades o ciertas expectativas. Es una acción interpersonal por cuanto quien actúa como líder espera influir sobre ese individuo de modo

intencional, bien sea, por poder u autoridad.

*El liderazgo gerencial es "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" (Stoner, 1997)*

### **2.2.1.2. Enfoques del Liderazgo**

Marco histórico, destacan cuatro:

- Enfoque de los rasgos y las características
- Enfoque conductista
- Enfoque de contingencias
- Enfoque de liderazgo transaccional y transformacional

#### **➤ Enfoque de rasgos.**

*Destaca entre los estudiosos interesados en el análisis de los rasgos como foco del concepto de liderazgo, es decir, analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas" (Stodgill, 1948).*

Concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica

#### **➤ El enfoque conductual.**

También llamado enfoque centrado en las conductas de los líderes, surge como consecuencia de la limitación del enfoque de los rasgos, es decir, dado que la clave no se encontraba en quienes eran los líderes, el análisis se dirige a investigar lo que hacen. Destacan

dentro de este enfoque, los aportes de las Universidades Ohio, Michigan y Harvard, así como la denominada Grilla Gerencial de Blake y Mouton.

Se identificaron esencialmente dos tipos de conductas: comportamiento centrado en la realización de tareas, y el comportamiento dirigido hacia las relaciones interpersonales.

*“El comportamiento de una persona se puede medir a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro” (Blake R. & Mouton, 1964)*

Este modelo de matriz generó cuatro estilos básicos de liderazgo: centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea, centrado en las necesidades de las personas, pretender estar muy ocupado con poco interés por el cumplimiento de objetivos como por las personas, y centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

El aporte de la Grilla Gerencial fue conseguir que el liderazgo se percibiera como un concepto estructurado y de fácil comprensión. Sin embargo, su debilidad radica en el hecho de que no existe un modelo ideal de liderazgo, ya que en algunos casos la puntuación

9,9 es la mejor, pero en otros puede ocurrir lo contrario.

➤ **Los enfoques de contingencia y situacionales.**

Surgen como respuesta al hecho de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que aislar unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre los estilos de liderazgo y la eficacia indicaba que los estilos de liderazgo eran apropiados según las condiciones de cada situación, y que se debían tener en consideración variables como la madurez de los colaboradores, el temperamento y carácter del líder y los colaboradores, las circunstancias de tiempo, tarea y lugar, entre otras.

Los aportes más relevantes a este enfoque son: el continuo Autoritario - Democrático del Líder de Robert Tannenbaun y Warren H. Schmidt, el Modelo de Contingencia de Fiedler, el Enfoque de Trayectoria Meta de Robert J. House, el Modelo de Líder - Participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton, el Modelo de la 3D de Reddin y el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt presentaron una gama de estilos de liderazgo como un continuo que se mueve desde el

comportamiento autoritario o centrado en el jefe en un extremo (el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan), hasta un democrático o centrado en los subordinados (el líder comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual) en el otro extremo. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación.

➤ **El enfoque del liderazgo transformacional.**

Ocurre cuando tanto los líderes como los colaboradores aumentan entre sí su motivación y sentido de lograr grandes objetivos; de otro lado, el liderazgo transaccional implica una transacción entre los líderes y sus colaboradores, como la entrega de premios materiales o psicológicos a los colaboradores por el logro de los objetivos del líder. Los dos modelos más representativos de este enfoque son el liderazgo transformacional de Kouzes y Posner y el liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

Kouzes y Posner, observan el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas y reconocen cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran

realizar cosas extraordinarias: Desafiar los procesos (los líderes son pioneros, buscan oportunidades y se aventuran en lo desconocido, corren riesgos, innovan y experimentan; consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje), inspirar una visión compartida (los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear y hacen que otras personas compartan esa visión como si fuera propia), habilitar a los demás para que actúen (los líderes conquistan el apoyo de los colaboradores para lograr que el proyecto funcione, crean relaciones de confianza mutua, hacen sentir a sus colaboradores importantes e influyentes), modelar el camino (los líderes tienen metas claras y concretas, mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada, se conducen dando el ejemplo y en apego a sus valores), y dar aliento al corazón (los líderes prodigan ánimo y reconocimiento a sus colaboradores y Celebran sus logros.

La teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio surge en respuesta a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como la calidad, la innovación, los frecuentes cambios organizacionales, la necesidad de una

planificación estratégica creativa y la orientación hacia los clientes, entre otros. El modelo de Bass de liderazgo transformacional se basa en los conceptos fundamentales de Burns, quien distingue dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: transaccional (énfasis en intercambios entre el líder y sus colaboradores quienes reciben cierto valor como resultado de su trabajo) y transformacional (enfocado en elevar el interés de los colaboradores en priorizar el bienestar del grupo sobre los individuales).

El líder transaccional motiva a sus colaboradores para lograr lo que se espera de ellos, en tanto el líder transformacional los inspira a alcanzar más de lo esperado. El liderazgo transformacional implica una mayor identificación entre los colaboradores y el líder, compartir una visión del futuro, y desde luego va más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales estimulan intelectualmente a sus colaboradores y les dedica una atención personalizada. Para Bass, esta transformación de colaboradores y organización se puede lograr aumentando el conocimiento de la importancia de los objetivos, y así conseguir el compromiso de los colaboradores.

*“Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo esperado incluso más allá de lo que se creía*

*posible. Establecen expectativas más retadoras y alcanzan desempeños superiores” (Bass, 1992)*

*“El liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad, y eso es visto como el liderazgo real y auténtico.” (Bass, 1992, págs. 112 - 120)*

*“El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor” (Bass, 1992, págs. 112 - 120)*

Se puede ver la existencia de nueve dimensiones en el comportamiento del liderazgo, con cinco dominios en el transformacional y cuatro en el transaccional. El primer comportamiento en el liderazgo transformacional es la influencia idealizada, con dos dimensiones: atributos y comportamiento, la cual se refiere a los líderes que tiene altos estándares de moral y conducta ética, quienes son vistos con gran respeto personal y que generan lealtad con el seguidor. Luego, la motivación inspiracional, la cual se refiere a los líderes que poseen una clara visión del futuro, basada en valores e ideas. La influencia idealizada y la motivación inspiracional están altamente correlacionadas y, combinadas, miden de alguna manera el carisma. La estimulación intelectual se refiere a los líderes que desafían las normas organizacionales, promueven

el pensamiento divergente, y empujan a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras. Por último, la consideración individualizada se refiere a los comportamientos que el líder tiene orientados a reconocer el crecimiento de las personas y las necesidades de desarrollo de sus seguidores, así como el entrenamiento y asesoramiento que proveen en ambos casos.

En estas cinco dimensiones se pueden apreciar características personales variadas, como el de ser influencia de los subordinados, por el respeto y la credibilidad, para convertirse en un modelo a seguir; o el líder motivador, que hace que sus seguidores vean con entusiasmo sus acciones, y los orienta a un futuro ambicioso y triunfador; o el líder que estimula el intelecto para ser creativos, innovadores, y saber usar esa capacidad mental instalada que poco se usa; hasta, finalmente, está la persona que se preocupa por sus subordinados para que sean mejores y crezcan en el plano personal y profesional. El líder transformacional es el verdadero líder.

#### **2.2.1.3. Líder**

*“el líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación por las personas” (Daft, 2006)*

*“Guía, jefe, cabeza, conductor, dirigente de un bando, comunidad o sector humano” (Biosca, 1994, pág. 234)*

*“Alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas” (Raven, 1983)*

Entonces los líderes son los que dirigen el capital humano de una organización lo cual deben ejercer una influencia sin ser autoritarios, un líder pone la dirección, da la guía y motiva a las personas, para lograr los objetivos y metas trazadas.

➤ **Mitos de líder**

¿El líder nace o se hace? El ser humano es un ser biológico, psicológico y social, no existen características innatas, ni tampoco una única personalidad para un líder.

*“Los líderes innatos no existen, son demasiados escasos para las necesidades urgentes actuales por lo tanto el liderazgo, puede y debe aprenderse” (Drucker., 1992, pág. 184)*

Durante los últimos 50 años Peter Dracker se dedicó a analizar el papel del líder, su comportamiento y metas concluyendo:

*“la única definición válida de líder es que se trata de alguien que tiene seguidores, no es alguien a quien se ama o admira o tiene popularidad, es quien da resultados, dan el ejemplo, es tener responsabilidad” (Drucker., 1992)*

➤ **Características de líder**

El liderazgo es un fenómeno social y natural de grupo.

Comparte patrones culturales.

Tiene que guiar al grupo.

Conoce sus fortalezas y debilidades.

El líder es social y también emocional.

Una persona puede convertirse en líder a través de la disciplina, paciencia y aprendizaje, cualquiera puede desarrollar competencias y tornarse un líder eficaz.

#### ➤ **Clasificación de los líderes**

En cuanto a la estructura los líderes se clasifican en dos:

1. Líder formal: es la persona que tiene poder legítimo o autoridad o cargo que le permite influir en los subordinados.
2. Líder informal: es la persona que influye a través de las capacidades, habilidades y conocimientos, características de personalidad lograda que se cumplan los objetivos y las metas de grupo.

Según su origen de la posición de liderazgo:

1. Designado: nombrado por una persona externa al grupo.
2. Emergente: su origen es interno, es el grupo quien lo elige.

*"hay cierta ventaja del líder designado sobre el líder emergente por contar con respaldo formal y esto hace*

*que el grupo tiende a aceptar sin muchas dificultades, para el emergente es más difícil obtener su posición y mantenerla" (Raven, 1983)*

En conclusión, según Fischer y Schratz, para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo los siguientes tres componentes:

- Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
- Las necesidades y expectativas del grupo
- Las exigencias o requisitos de la situación

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De este modo, el liderazgo se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar.

El estudio del liderazgo como un proceso, y no como resultado de características individuales, puede ayudarnos a reconocer las dos partes principales en el proceso de liderazgo: Orientación por la tarea y orientación por las relaciones.

#### **2.2.1.4. Características del Liderazgo**

A fin de tener un mejor entendimiento de las características del líder, se definen las características del líder clasificándolas según su relación con las cualidades, habilidades, expectativas y exigencias de la situación con los conocimientos, procedimientos y actitudes del líder; luego se presenta un cuadro resumen.

a) Características relacionadas con las cualidades, habilidades y necesidades del líder:

**1. Inteligencia emocional.** Con habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos, y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.

**2. Visión de futuro.** Tiene claro el futuro al que aspira; busca que sus metas sean congruentes con las capacidades del grupo. Adopta decisiones inteligentes teniendo en consideración el resultado final, de forma que genere un movimiento en la dirección del resultado deseado.

**3. Un líder es responsable.** Pone cuidado y atención en lo que hace o decide. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de la organización, sus colaboradores y la sociedad.

**4. Inspira respeto y confianza.** Óptimo manejo de las relaciones personales; cumple sus promesas, escucha atentamente, habla con la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duradera y genuina.

**5. Tiene valores.** Ejerce el liderazgo con valores claros, que guían el comportamiento cotidiano de los colaboradores y respaldan el propósito de la organización. Busca que los valores de la organización estén en concordancia con los valores personales de cada uno de sus miembros para que éstos puedan identificarse con ellos.

**6. Posee cualidades personales positivas como honestidad, coraje, perseverancia, autocontrol, lealtad, equidad.** Actúa con firmeza, de conformidad con sus creencias, a pesar de la crítica; asume riesgos calculados, a fin de lograr sus objetivos. Controla sus propios impulsos y acciones, con respeto por los demás.

b) Características relacionadas con las necesidades y expectativas del grupo:

**7. Capacidad de comunicarse.** Expresa con claridad sus ideas y

sus instrucciones; sabe escuchar y considera lo que sus colaboradores le expresan; propicia la participación del personal facilitando los medios y ofreciendo soporte o apoyo.

**8. Tiene conocimiento técnico del área donde se desenvuelve.**

Conoce los procesos y procedimientos del área que lidera y su interrelación con otras áreas dentro y fuera de la organización.

**9. Es motivador.** Orienta el esfuerzo de los colaboradores a alcanzar las metas personales y organizacionales; enseña, delega funciones y crea oportunidades para todos; es el entrenador del equipo que aconseja, guía, apoya, observa cosas que se pueden mejorar y crea sistemas de recompensa.

**10. Sentido de pertenencia.** El líder crece y hace crecer a su gente; tiene carácter de miembro, es decir, pertenece al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

**11. Compromiso.** Se involucra en las actividades, procesos, metas de la organización y de sus colaboradores, valorando su contribución; busca el sentido de pertenencia de sus colaboradores con la organización.

c) Características relacionadas con las exigencias o requisitos de la

situación:

**12. Está informado.** El líder tiene, además del conocimiento técnico del área donde se desenvuelve, conocimiento cabal de la organización, del entorno nacional e internacional, de las tendencias del mercado, del contexto económico, del desarrollo tecnológico, etc. del sector al que pertenece su organización.

**13. Capacidad de planeación y organización.** Diseña los planes de acción; estructura la realización de las actividades, asignando funciones al personal y distribuyendo convenientemente los recursos, con la finalidad de alcanzar las metas.

**14. Se adapta al cambio, es flexible.** Con actitud para inspirar a las personas de su entorno a actuar en un medio competitivo; tiene capacidad de acomodarse a distintas situaciones para responder oportunamente a los cambios.

**15. Sabe negociar.** Establece acuerdos, en previsión de conflictos; con habilidad de ejercer control sobre las circunstancias y personas; se documenta y planifica su tiempo; conoce con precisión sus propios intereses y los de la otra parte. Crea un ambiente de cordialidad y de respeto.

**16. Proactivo.** Desarrolla proyectos creativos y audaces para la

generación de mejores oportunidades; influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones y crea caminos.

**17. Es Innovador.** Está siempre en la búsqueda de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, de crear valor para su organización, de mantenerla competitiva.

Las características se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4**

<b>Relacionada con</b>	<b>Tipo</b>	<b>Características del líder</b>
<b>Las cualidades, habilidades y necesidades del líder</b> (cualidades personales independientemente del grupo o de la situación)	Conocimientos	Inteligencia emocional Visión de futuro
	Procedimientos o acciones	Responsable Inspira respeto y confianza
	Actitudes	Valores Tiene cualidades personales positivas
<b>Las necesidades y expectativas del grupo</b> (En relación con el grupo que lidera)	Conocimientos	Capacidad de comunicarse Tiene un conocimiento técnico del área donde se desenvuelve
	Procedimientos o acciones	Motivador
	Actitudes	Sentido de pertenencia al grupo Compromiso
<b>Las exigencias o requisitos de la situación</b> (referido a las relaciones con los clientes, la empresa, la sociedad)	Conocimientos	Está informado Capacidad de planeación y organización
	Procedimientos o acciones	Se adapta al cambio, es flexible Sabe negociar
	Actitudes	Es Proactivo Innovador

**2.2.1.5. Importancia del Liderazgo**

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

3. Vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
5. Unificar habilidades de los miembros del grupo.

#### **2.2.1.6. Factores Situacionales en el Liderazgo**

Cuando en la búsqueda del mejor liderazgo no se logran los resultados esperados, surgen las teorías situacionales, que sostienen que la efectividad del líder está en función de diversos factores de la situación.

*“El líder debe tener la sensibilidad y la habilidad para establecer un diagnóstico del entorno humano en el grupo que dirige. Resulta obvio que los móviles y las habilidades de las personas que están a su cargo son diversos y el líder debe ser capaz de percibir e interpretar esas diferencias, además debe tener la habilidad para variar su propio comportamiento” (Chiavenato, 2002)*

Nos indica que debe de tratar de manera diferente a cada seguidor cuando sus necesidades y móviles sean diferentes.

Sin embargo, no basta la estrategia del diagnóstico sobre un grupo de trabajo; se hace necesaria también una adaptación de un estilo de liderazgo tomando en cuenta los aspectos situacionales. La

efectividad del liderazgo demanda un comportamiento que una, y estimule a los seguidores para alcanzar los objetivos establecidos en situaciones específicas.

## **2.2.2. Gestión integrada De Servicios**

### **2.2.2.1. Gestión de Servicio**

En relación a la gestión integrada de clientes y servicios, se puede afirmar que constituye un elemento clave para la creación de valor para el cliente y la empresa, ya que permite mejorar la calidad de servicio a los clientes, elevar la satisfacción de los mismos y reducir los gastos operacionales. En la actual situación del sector telecomunicaciones, representa la mejor manera de aumentar la competitividad, dado su impacto en el negocio

En un entorno global donde se incrementa la competencia, coexisten mercados físicos y virtuales, aparecen y desaparecen empresas y marcas, los compradores están más y mejor informados e interactúan por diversos canales de comunicación, las decisiones de compra tienen una tendencia hacia la centralización, existe tendencia a la globalización de clientes y proveedores, se cuenta con tecnología informática y telemática cada vez más económica y al alcance de más personas y empresas, etc., es evidente que la

gestión de las organizaciones tiene que evolucionar hacia una filosofía de orientación al cliente.

Así, de la reingeniería de procesos predominante en los años ochenta se pasó a la concepción de la gestión como un proceso de planificación de recursos económicos y humanos, para acabar la década de los noventa con los primeros esfuerzos de gestión consciente y premeditada, de la relación con el cliente.

La situación actual por la que pasa el sector de las telecomunicaciones exige más que nunca analizar rigurosamente cuáles son los proyectos que más valor económico aportan, tomar con rapidez la decisión de dónde aplicar los recursos disponibles y, finalmente, asegurar una ejecución impecable de cada proyecto.

Así, es crítico estudiar, entender y fidelizar a los clientes para mantener la cuota de mercado. En todos los casos es vital implantar una gestión integrada de los servicios y hacer realidad una oferta de "servicios gestionados", que no es otra cosa que considerar aspectos como una activación rápida y fiable, una facturación flexible o una gestión de la calidad del servicio orientada al cliente, como parte integrante de los propios servicios, y hacerlo desde la definición inicial y a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio.

La automatización de tareas manuales, la reducción del número de incidencias y el tiempo en resolverlas, la profesionalización del personal de operaciones, la retención de los clientes clave, la reducción y optimización de los inventarios, las nuevas oportunidades de facturación o la capacidad para implantar acuerdos de nivel de servicio o Service Level Agreement (SLA) y en general crear servicios más ricos que añadan valor al cliente, son sólo algunos ejemplos de cómo la gestión integrada de clientes y servicios permite reducir los costos operativos y aumentar los ingresos.

*“Se trata de hacer a cada cliente actual o potencial, una oferta que maximice su valor para el cliente y el valor de éste para la empresa” (Esteban, 2008)*

en este sentido los beneficios para la empresa al mantener altos niveles de retención de clientes, se concretan en el mantenimiento de un crecimiento vegetativo muy importante, en la creación de barreras de entrada a los competidores, en la disposición de una amplia base de clientes para nuevos productos y en la consolidación de la calidad de servicios.

Las principales ventajas de un sistema de gestión integrada son:

- Proporciona una ventaja competitiva

- Mejora y protege la reputación de la marca
- Aumenta la percepción y satisfacción de los clientes

Con la finalidad de evaluar la capacidad de integración de la organización, es necesario considerar desde el inicio del proceso de integración, los siguientes aspectos:

- El alcance de la integración.
- La situación política y cultural en la compañía.
- Los niveles necesarios de competencia.
- Los requisitos legales y regulatorios.
- Objetivos Claros para el proyecto de integración.

#### **2.2.2.2. Gestión de la relación con los clientes**

*“La Gestión de relaciones de clientes o Customer Relationship Management (CRM) como un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones” (Valenzuela, 2006)*

Así, el cliente es el centro de todo el negocio y el CRM se convierte en la estrategia básica de supervivencia y crecimiento. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y

mejorar la calidad en la atención.

Por lo tanto, el CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

La parte fundamental de toda estrategia CRM es la base de datos. Tienen como finalidad desarrollar un perfil de cliente de modo que se pueda brindarle una oferta que esté realmente hecha para él. Por esto es que las estrategias de marketing directo basadas en un desarrollo CRM tienen tanto éxito en todo el mundo.

La orientación al cliente es cada vez más importante; su objetivo es ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita.

### **2.2.2.3. Servicio**

#### **➤ Tipologías De Servicios**

Las distintas clasificaciones de servicios que se exponen a continuación tienen por objeto comprender las diferentes dimensiones de análisis necesarias para el diseño, organización y gerenciamiento de un servicio, a la vez de facilitar el análisis de los distintos elementos y procesos necesarios para establecer un

sistema de servicios eficaz y eficiente que responda a las necesidades estratégicas de la organización.

- **Servicios individuales / colectivos**

Los primeros se refieren a aquellos servicios que se prestan en forma individual (una sola persona o "cosa"), mientras que los segundos describen que son prestados en forma grupal (varias personas o entidades)

- **Servicios estandarizados / personalizados**

Los servicios. Estándares son prestados de la misma forma a todos los consumidores (se utilizan los mismos pasos y procedimientos), permitiendo poca o ninguna variación en las especificaciones del servicio / procesos. En general, los servicios estandarizados constituyen una oferta minuciosamente focalizada Los servicios personalizados son prestados de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente, siendo, por lo tanto, mucho más flexibles que los estandarizados.

	Individuales	Colectivos
Estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajero de un banco</li> <li>• Sv. de vacunación de un hospital</li> <li>• Seguro de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte en colectivo</li> <li>• Cine</li> <li>• Sv. de agua corriente</li> </ul>
Personalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peluquería</li> <li>• Psiquiatra</li> <li>• Restauración de muebles antiguos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sv. de viajes en charter</li> <li>• Dictado de cursos a pedido</li> <li>• Tenedor libre</li> </ul>

CUADRO N° 5

## 2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

### 2.3.1. Definiciones y Términos

- **Aprendizaje:** conocimiento adquirido a través de la educación formal (escuela, colegio, universidades) e informal a través de la experiencia.
- **Autoridad:** en una organización es el derecho de un puesto (por lo tanto, de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otra persona.
- **Calidad:** La calidad se define como la adecuación para su uso, es decir, el grado en el cual un artículo se desempeña de acuerdo con lo que el consumidor espera de él. (Fogarty y otros, 1994, pág. 699)
- **Carisma:** es un componente emocional del liderazgo que dota al

líder de capacidad para ilusionar a sus seguidores sin necesidad de recurrir a argumentos de razón, proporcionar visión y sentido de misión, originar orgullo, obtener respeto y confianza.

- **Comportamiento:** capacidad de adaptar la conducta de mando a las situaciones que se presenten o situaciones cambiantes de subalternos.
- **Comunicación:** comprender y ser comprendido, establecer correctamente el proceso de comunicación, hacer nuestro mensaje comprensible y comprender el mensaje de otros.
- **Conductista:** capacidad de direccionar el comportamiento de la persona para que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.
- **Gestión:** Es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los Objetivos, Entregables y Criterios de éxito para una empresa es un conjunto de actividades relacionadas para lograr un fin específico, con un comienzo y fin claros. Es la práctica de la administración.
- **Innovación:** está referido a la búsqueda de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, de crear valor para la organización, de mantenerla competitiva. La innovación supone la capacidad de

asumir los cambios y desarrollar capacidades creativas. Por ello muchos autores coinciden en destacar la importancia de las instituciones de educación como instrumento para hacer posible que los individuos de una sociedad -y ella misma en su conjunto- sean capaces de desplegar y aprovechar su talento.

- **Habilidad:** todo aquello que es fácil realizar de manera creativa. Técnica, humanística, administrativa.
- **Inspiración:** capacidad de comunicar altas expectativas.
- **Líder:** esta figura representa a la persona encargada de dirigir el talento humano y aunque son muchas las características que comparten, no todos los líderes son iguales y varían dependiendo de sus rasgos de personalidad, sus capacidades, sus aptitudes y actitudes, sus habilidades y valores.
- **Motivación:** entender, interpretar y comprender que las personas se mueven a través de estímulos que pueden ser materiales, espirituales o psicológicos.
- **Optimización:** buscar la mejor manera de realizar una actividad.
- **Participación:** es una forma de reconocimiento, ayudando a satisfacer las necesidades de afiliación y aceptación.
- **Poder:** atributos de impacto e influencia ante los seguidores.

- **Pro actividad:** es la actitud por la que una persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. La pro actividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
- **Seguidores:** es una figura importante en el liderazgo, ya que sin seguidores no hay líderes, también podemos observar características individuales en cada uno de ellos como son rasgos de personalidad, niveles de madurez, niveles de competencias y motivación que afectan el proceso de liderazgo.
- **Sistema:** Es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno.

- **Situación:** es la interacción que tiene el líder con sus seguidores en una condición determinada, que varía dependiendo del comportamiento del seguidor en una tarea específica.
- **Visionario:** capacidad de anticiparse a los hechos, con la capacidad de anticiparse y crear metas realistas que se pueden conseguir, aquel que puede innovar para mejor.

### 2.3.2. Definiciones Compuestas

- **Calidad de servicio:** es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de los clientes o consumidores; puede ser expresado de distintas formas: ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de atención a los clientes, etc. La determinación de la calidad del servicio se basa principalmente en la percepción del cliente sobre el servicio que recibe, así, es más fácil para los clientes realizar una evaluación de los productos que una evaluación de los servicios, ya que no evalúan sólo los resultados, sino el proceso mismo de prestación de los servicios que está influenciado por sus expectativas. Por lo tanto, no es suficiente que la empresa esté convencida que ofrece un servicio de calidad, sino que es el cliente

quien decide si realmente el servicio recibido es de calidad.

- **Calidad de vida laboral:** se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral.
- **Características del liderazgo gerencial:** las principales características que se toman en cuenta para definir el liderazgo gerencial son:
  - Compromiso
  - Visión de futuro
  - Capacidad de planeación y organización
  - Es motivador Es Innovador Es responsable
  - Está informado
  - Tiene valores
  - Inspira respeto y confianza
  - Se adapta al cambio
  - Proactivo
  - Confianza
  - Compromiso
  - Honestidad
  - Responsabilidad

De las cuales se ha seleccionado Compromiso, es Innovador y

Proactivo, por estar en concordancia con la visión, los principios de actuación y a las prácticas de desempeño de Teleatento del Perú S.A.C., resumidas en los marcos tecnológico y filosófico. Con estas características se ha estructurado la primera hipótesis específica.

- **Clientes preferentes:** para efectos del presente estudio, se consideran clientes preferentes a aquellos clientes de los diferentes sectores económicos del país que aportan mayor valor a Telefónica del Perú. Están clasificados en el segmento Empresas, como clientes TOP, y a diciembre 2009, son 135.
- **Compromiso organizacional:** identificación e involucramiento del trabajador con su organización, caracterizada por la creencia y aceptación de metas organizacionales, y su esfuerzo por alcanzarlas, así como su deseo de mantenerse en la organización. En el grado en que el trabajador perciba que la organización valora sus aportes y se preocupa por su bienestar, aumentará su apego por la organización y su esfuerzo por alcanzar las metas de su organización.
- **Enriquecimiento de puestos:** se basa en agregar nuevos motivadores, para hacer más gratificante la labor. Además, se puede estimular a los empleados para lograr una mayor productividad.

- **Estilos de Liderazgo gerencial:** se consideran los estilos Directivo, Solidario, Orientado a los resultados, y Participativo, característicos del modelo Trayectoria.
- **Estimulo intelectual:** promover la inteligencia y la solución cuidadosa de los problemas centrar su atención sobre el pensamiento estratégico y las actividades intelectuales propias y de sus subordinados, en tareas de análisis, formulación, ejecución, interpretación y evaluación. En este sentido los directivos inducen a sus empleados a la reflexión y cuestionamiento de su manera habitual de actuación al objeto de que puedan llegar a la conceptualización, comprensión y solución de problemas.
- **Gestión integrada:** es un sistema de gestión que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad con los mismos objetivos; los procesos integrados son los de provisión (cuando se constituye un servicio por primera vez – datos, RDSI primarios, centralitas PABX, red privada Speedy, entre otros), soporte técnico (apoyo a los clientes desde el centro de gestión) y mantenimiento (con personal propio y de las empresas colaboradoras) de todos los servicios de los clientes preferentes de Telefónica del Perú. La gestión integrada

constituye un elemento clave para la creación de valor para el cliente y la empresa, ya que permite mejorar la calidad de servicio a los clientes, elevar la satisfacción de los mismos y reducir los gastos operacionales.

- **Índice de satisfacción del cliente (ISC<sub>GICS</sub>):** es el indicador de satisfacción del cliente obtenido en la encuesta a los clientes preferentes; recoge la contribución del estilo de liderazgo gerencial orientado a los resultados.
- **Liderazgo gerencial:** influencia interpersonal ejercida en una situación determinada, orientada a la consecución de objetivos específicos mediante el proceso de comunicación. La capacidad de influir del líder se manifiesta a través de determinadas relaciones con sus colaboradores, de quienes debe lograr el compromiso para alcanzar los objetivos, y cuyas expectativas debe satisfacer.
- **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 sin tener que buscar otro proveedor que venda más barato). El nivel de satisfacción del cliente después de la compra de un producto o la prestación de un servicio, dependerá de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. Si los resultados son inferiores a sus expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de sus expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan sus expectativas, el cliente queda muy satisfecho.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente trabajo de investigación se aplicó el siguiente marco metodológico:

#### 3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se encuentra en el nivel descriptivo y correlacional, porque nos permitió llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominante a través de la descripción exacta de las actividades, objetos y personas del tema de estudio y la relación que existe entre la causa y efecto de nuestra variable independiente (Estilo de Liderazgo) y la variable dependiente (Gestión de Servicio).

#### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

**3.2.1. Finalidad:** se usó de tipo básico, porque se caracterizó diferentes hechos con el fin de estructurar que estilo de liderazgo es óptimo para el servicio de gestión en la empresa.

**3.2.2. Alcance temporal:** se utilizó el tipo SECCIONAL o DIACRÓNICA, porque se desarrolló en un periodo de 2 meses, divididos en dos periodos de 1 meses cada uno.

**3.2.3. Amplitud:** según este tipo de investigación se utilizó el de manera micro administrativa, porque la cobertura está enmarcada solamente en el estilo de liderazgo y como este repercute en la gestión de servicio de cierto grupo de trabajo en la empresa.

**3.2.4. Profundidad:** según este tipo de investigación se utilizó el de manera micro administrativa, porque la cobertura está enmarcada solamente en el estilo de liderazgo y como este repercute en la gestión de servicio de cierto grupo de trabajo en la empresa.

**3.2.5. Fuentes:** según este tipo fue mixtas, ya que se utilizó fuentes recogidas por el investigador ya sean por estudios y/o lecturas bibliográficas de investigaciones y se usó teorías de profesionales especialistas en el tema de clima organizacional.

**3.2.6. Carácter:** según este tipo de investigación fue de carácter cuantitativo, ya que se midió que estilos de liderazgo son de mayor relevancia y como este influye en la gestión de servicio, mediante herramientas como el cuestionario; que fue procesado y evaluado para hacer uso de la estadística y llegar a datos cuantitativos que reflejaran los niveles del tema de investigación.

**3.2.7. Naturaleza:** según este tipo de investigación fue de manera doctrinal en la que manejaremos datos procedentes de las manifestaciones de los individuos observados.

**3.2.8. Marco:** según este tipo de investigación fue de campo, ya que se utilizó en la empresa Teleatento del Perú S.A.C para el análisis y recopilación de datos ya que se observó al grupo o fenómeno en su ambiente natural.

**3.2.9. Los estudios a los que dan lugar:** según este tipo el presente trabajo responde al de tipo piloto, ya que se usó las herramientas evaluativas, como las encuestas los cual se analizaron y evaluaron para obtener un resultado.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo tiene como diseño de la investigación "no experimental" ya que se recolecto datos con un propósito de conocer los estilos de liderazgo.

Se usó el diseño no experimental ya que tuvimos como objetivo indagar las incidencias y valores en que se manifiestan los estilos de liderazgo en la gestión de servicio en un momento dado.

### **3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En el siguiente trabajo se utilizaron los métodos de investigación principales y secundarios que se detallan a continuación.

#### **3.4.1. Método principal**

##### **3.4.1.1. Método Científico**

Se está utilizó el método científico puesto que se planteó el problema: Estilos de liderazgo y su incidencia en la gestión de servicio de móviles Argentina de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. del mismo modo se usó un modelo teórico al hacer uso de teorías sobre estilos de liderazgo y el uso de variables dependientes e independientes, la formulación de la hipótesis general y específicas, al aplicar la deducción de consecuencias al hacer uso de la observación, revisión de la literatura sobre el tema ya expuesto anteriormente, la prueba de hipótesis donde se hizo un diseño metodológico del cómo se desarrolló la investigación, la recolección y presentación de datos para la cual se utilizaron las herramientas y métodos expuestos en el cuadro de variables e indicadores, se obtuvieron resultados los cuales fueron analizados y evaluados por el método descrito.

### **3.4.2. Métodos Secundarios**

#### **3.4.2.1. Método Inductivo**

Se hizo uso de este método pues se partió de fenómenos particulares para llegar a una idea general, este método se encuentra en la primera parte del trabajo que es la descripción del problema, donde surge el diagnóstico de la situación en la empresa para obtener los síntomas y causas del problema para luego llegar a un problema general.

#### **3.4.2.2. Método Deductivo**

Se utilizó este método donde se buscó una tentativa de solución, lo encontramos al formular nuestra hipótesis general y luego nuestras hipótesis específicas que dieron una posible respuesta al problema general que es ¿Qué estilos de liderazgo es de mayor influencia en la gestión del servicio de móviles Argentina en la empresa Teletento del Perú S.A.C.?

#### **3.4.2.3. Método Analítico**

Se utilizó el método analítico que consiste en la hacer uso de las teorías de diversos autores sobre el tema de investigación que es “Estilos de liderazgo y su participación en la gestión de servicio de móviles Argentina de la empresa Teletento del Perú S.A.C” estas

teorías fueron analizadas y procesadas, esto ayudo a formular un marco teórico consistente que ayudara a la comprensión del tema de investigación.

#### **3.4.2.4. Método de Síntesis**

Se empleó este método ya que nos dio a conocer el problema y los objetivos de la investigación, para lo cual se planteó un objetivo general y objetivos específicos que dieron una dirección a la investigación dando a conocer que se busca lograr con la investigación.

#### **3.4.2.6. Método Descriptivo**

Se utilizó el método de síntesis que consiste en resumir de manera clara y coherente el problema a investigación (estilos de liderazgo y gestión de servicio) la cual se presentó al describir el problema de tal manera que se dio a conocer el ¿Por qué? y ¿para qué? se desarrolló la investigación.

#### **3.4.2.7. Método Explicativo**

Se hizo uso de este método que da a conocer la causa y efecto de la investigación puesto que tenemos dos variables, la variable independiente (estilos de liderazgo) y la variable dependiente (gestión de servicio) para lo cual se determinó que estilos de

liderazgos, es nuestro agente causal y como afecta en la gestión de servicio; de esta manera se explicó los efectos tanto positivos, negativos y porque causa se llegó a estas conclusiones.

### 3.4.2.8. Otros Métodos

#### 3.4.2.8.1. Método estadístico

Pues en este método se recolectaron datos para pasar a una clasificación, procesarlo para luego analizarlo e interpretarlo para la cual se usó las herramientas estadísticas, luego se tomó una decisión.

## 3.5. POBLACION Y MUESTRA

### 3.5.1. Población

Se tomó como población al servicio de móviles argentina que se encuentra dentro de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. En la ciudad de lima, en los distritos de Ate Vitarte, Avenida La Molina #190. La cual se detalla en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 6**

EMPRESA	N° DE ASESORES
TELEATENTO DEL PERU S.A.C. (MOVILES ARGENTINA- PLATAFORMA N°15)	350
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>

CUADRO # 6  
FUENTE: ATENTO PERU  
ELABORACIÓN: INVESTIGACION

## 3.5.2. Muestra

CUADRO N° 7

FORMULA MUESTRA	
	$n_o = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$
	$n = n_o / 1 + n_o / N$
n = ?	
z = 95%	
p = 50%	
q = 50%	
N = 350	
he = 0.5 %	

CUADRO # 7  
ELABORACIÓN: EDWIN PONCE ARREDONDO

Remplazando formula

$$\text{➤ } n_o = [(1.96)^2(0.5)^2] / [(0.5)^2] = 384.16$$

Remplazando en la fórmula para obtener la muestra:

$$n = (389.16) / 1 + 384.16 / 350$$

$$n = (389.16) / 1 + 1.0976$$

$$n = (389.16) / 2.0976$$

$$n = 185.52 \text{ (muestra)}$$

**Resultados:** se remplazó la formula y nos dio como resultado que debemos de tomar las encuestas a un total de 185.52 asesores que trabajan dentro del servicio de atención y ventas de móviles argentina de Teleatento del Perú S.A.C.

El tipo de muestreo aplicado en el siguiente proyecto de investigación es de forma no-probabilístico, ya que la empresa seleccionada fue escogida por el investigador para llevar a cabo el proceso de investigación y trabajo de campo.

### 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación se detallan en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 8

TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICACIÓN
CUESTIONARIO	EL CUESTIONARIO	A los asesores de la gestión de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. que están divididos en grupos, encabezado por un líder.

FUENTE. CUADRO # 08  
ELABORACIÓN: EDWIN PONCE ARREDONDO

### 3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos recolectados en la investigación durante el trabajo de campo, fueron procesados utilizando los métodos y técnicas de la estadística

descriptiva, en este sentido se utilizó los cuadros estadísticos (tablas de distribución de frecuencias), y los estadígrafos respectivos.

### **3.8. PRESENTACIÓN DE DATOS**

La presentación de los datos recolectados y de su análisis, se realizaron en cuadros estadísticos y gráficos estadísticos como: gráficos de barras, tablas dinámicas, gráficos dinámicos, etc.

## **CAPITULO IV**

### **IV. RESULTADOS**

En el capítulo siguiente se verán los resultados obtenidos al desarrollar la investigación y aplicar las herramientas que se plantearon en el proyecto para obtener la información requerida, haciendo el análisis necesario para llegar a las conclusiones sobre el tema de investigación dentro de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. Lo cual lo representaremos en cuadros y gráficos estadísticos para una mejor interpretación de aquellos mismos.

#### **4.1. CUADROS ESTADÍSTICOS.**

Dentro de la investigación se ha logrado recolectar datos a través de nuestra herramienta que es la encuesta, lo cual se va a clasificar en cuadros estadísticos; donde se detallara porcentaje participativos por grupos de estudio, que en este caso son los supervisores, estos grupos están integrados por una cantidad de asesores liderados por supervisores, para una mejor interpretación y comprensión también se graficaran la representación porcentual, tanto de forma general como la participación individual e impacto q tienen cada líder, lo cual se mostraran en dos gráficos de barra.

### CUADRO N° 01

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 01 del cuestionario Lima 2015.

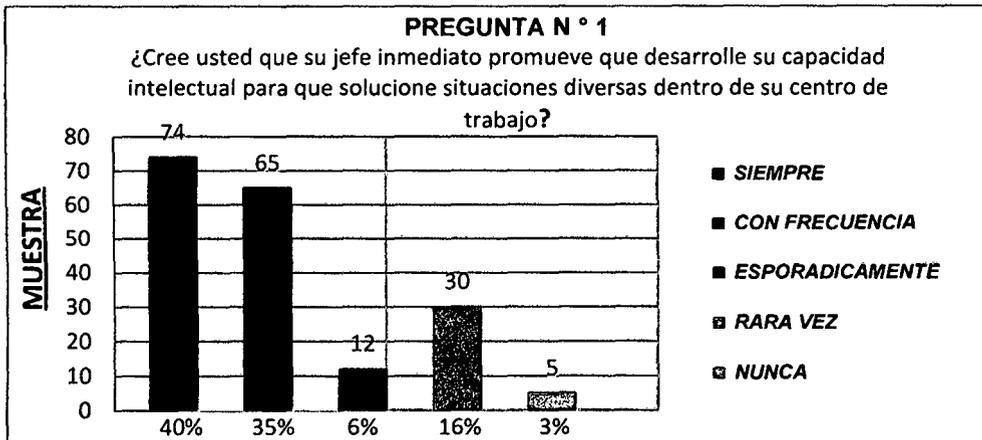
N°		PREGUNTA									
01		¿Cree usted que su jefe inmediato promueve que desarrolle su capacidad intelectual para que solucione situaciones diversas dentro de su centro de trabajo?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	7	39%	11	61%	0	0%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	8	38%	10	48%	3	14%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	6	29%	15	71%	0	0%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	16	84%	3	16%	0	0%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	20	91%	2	9%	0	0%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	8	36%	13	59%	1	5%	0	0%	0	0%
7	WISTON	9	43%	11	52%	1	5%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	0	0%	1	5%	16	84%	2	11%
9	JUDITH	0	0%	0	0%	6	26%	14	61%	3	13%
<b>Total general</b>		<b>74</b>	<b>40%</b>	<b>65</b>	<b>35%</b>	<b>12</b>	<b>6%</b>	<b>30</b>	<b>16%</b>	<b>5</b>	<b>3%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

### GRÁFICO N° 01

Representación gráfica porcentual de la pregunta n° 1 del cuestionario.

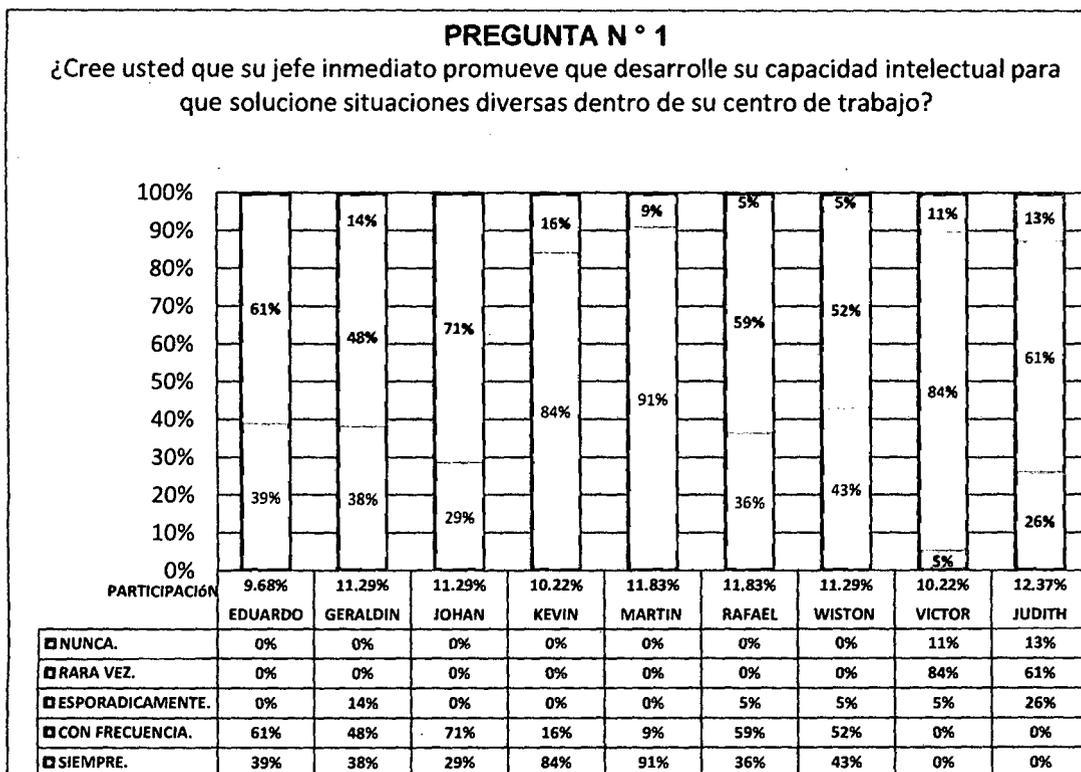


Fuente : Cuadro 1

Elaboración: Tesista

## GRÁFICO N° 1.1

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 1 del cuestionario



Fuente : Cuadro 1

Elaboración: Tesista

### Análisis e interpretación:

74 Personas que representa un 40% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. menciona que su jefe siempre promueve que se desarrolle su capacidad intelectual para que puedan solucionar diversas situaciones dentro de su centro

de trabajo, el supervisor inducen a los asesores a la reflexión y cuestionamiento de su manera habitual de actuación para que puedan llegar a la conceptualización, comprensión y solución de problemas, también podemos observar en el cuadro 1.1 que son 7 líderes con mayor porcentaje en mención a la pregunta, es decir que los asesores han mencionado que su jefe inmediato promueve el conocimiento necesario para que cada uno de ellos pueda afrontar alguna situación complicada y pueda desarrollar sus capacidades para encontrar la óptima solución.

### CUADRO N° 02

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 02 del cuestionario Lima 2015.

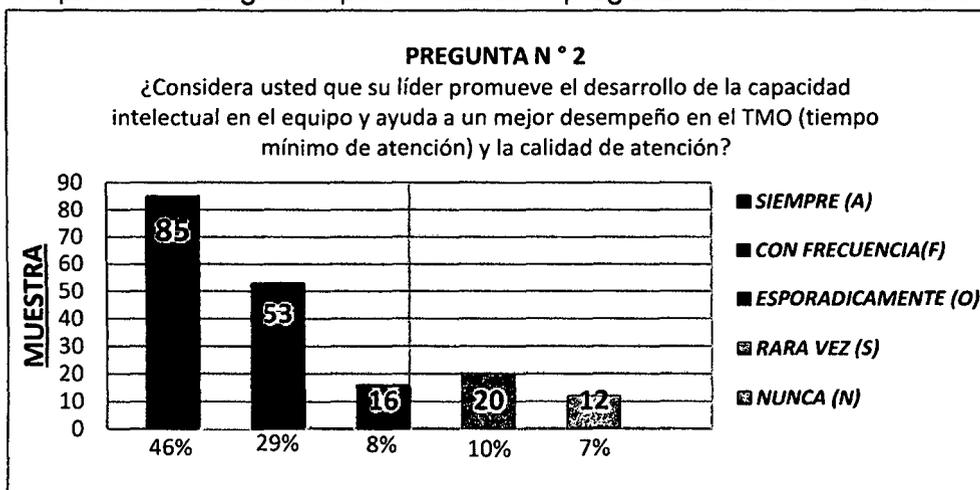
N°		PREGUNTA									
02		¿Considera usted que su líder promueve el desarrollo de la capacidad intelectual en el equipo y ayuda a un mejor desempeño en el TMO (tiempo mínimo de atención) y la calidad de atención?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	17	94%	1	6%	0	0%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	13	62%	7	33%	1	5%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	7	33%	12	57%	2	10%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	4	21%	15	79%	0	0%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	19	86%	3	14%	0	0%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	7	32%	12	55%	3	14%	0	0%	0	0%
7	WISTON	18	86%	3	14%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	0	0%	4	21%	7	37%	8	42%
9	JUDITH	0	0%	0	0%	6	26%	13	57%	4	17%
<b>Total general</b>		<b>85</b>	<b>46%</b>	<b>53</b>	<b>29%</b>	<b>16</b>	<b>8%</b>	<b>20</b>	<b>10%</b>	<b>12</b>	<b>7%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

### GRÁFICO N° 02

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 2 del cuestionario.

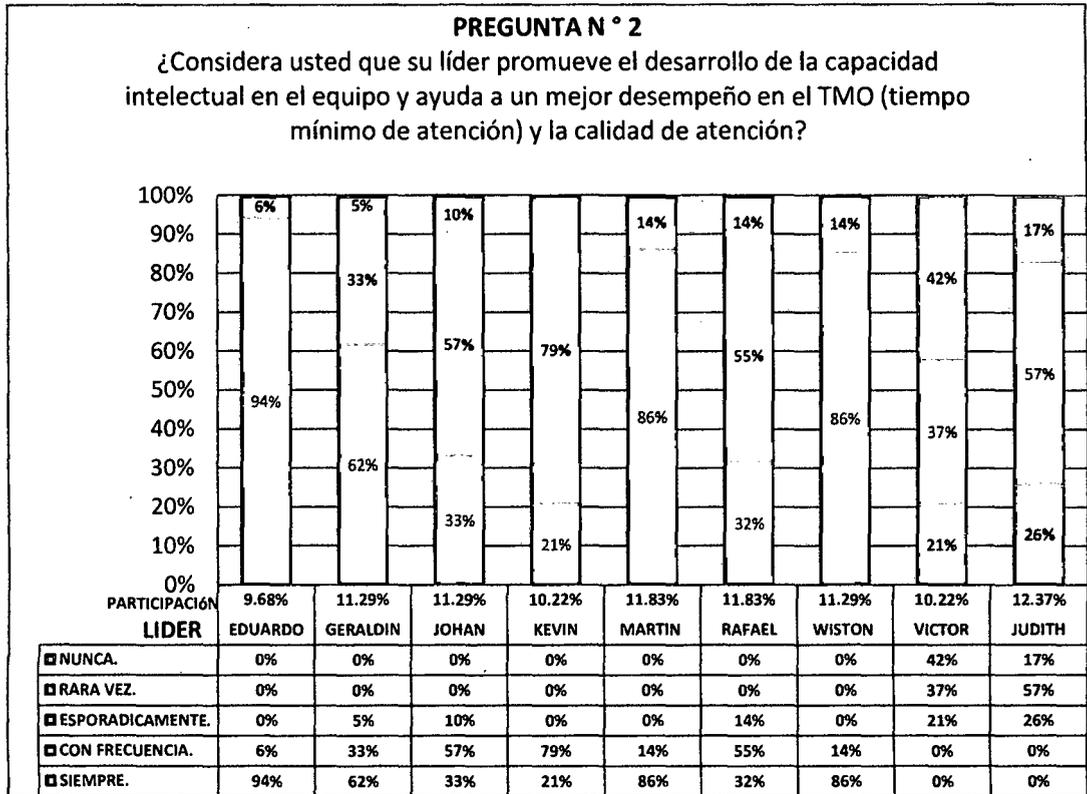


Fuente : Cuadro 2

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 2.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N°2 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 2  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

52 Personas que representa un 46% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que sus líderes siempre promueven la capacidad intelectual

en el equipo, esto hace que desarrollen un mejor desempeño en el TMO (tiempo mínimo de atención) y una mejor atención al cliente logrando así un alto grado de calidad, de la misma manera podemos observar en el cuadro 2.1. Que son 7 líderes con mayor ponderado que cumplen con promover y desarrollar capacidad intelectual y conocimiento sobre la gestión, así tener un mejor resultado.

### CUADRO N° 03

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 03 del cuestionario Lima 2015.

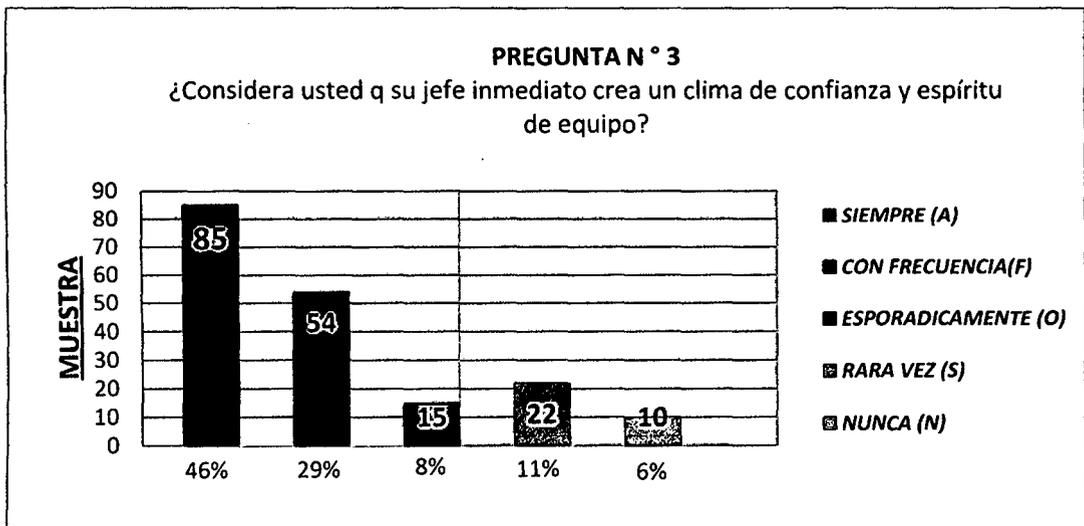
N°	PREGUNTA										
03	¿Considera usted q su jefe inmediato crea un clima de confianza y espíritu de equipo?										
LIDER	SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA		
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
1	EDUARDO RAMIREZ	16	89%	2	11%	0	0%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	17	81%	3	14%	1	5%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	8	38%	13	62%	0	0%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	6	32%	13	68%	0	0%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	17	77%	5	23%	0	0%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	5	23%	13	59%	3	14%	1	5%	0	0%
7	WISTON	16	76%	5	24%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	0	0%	4	21%	8	42%	7	37%
9	JUDITH	0	0%	0	0%	7	30%	13	57%	3	13%
	<b>Total general</b>	<b>85</b>	<b>46%</b>	<b>54</b>	<b>29%</b>	<b>15</b>	<b>8%</b>	<b>22</b>	<b>11%</b>	<b>10</b>	<b>6%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

### GRÁFICO N° 03

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 3 del cuestionario.

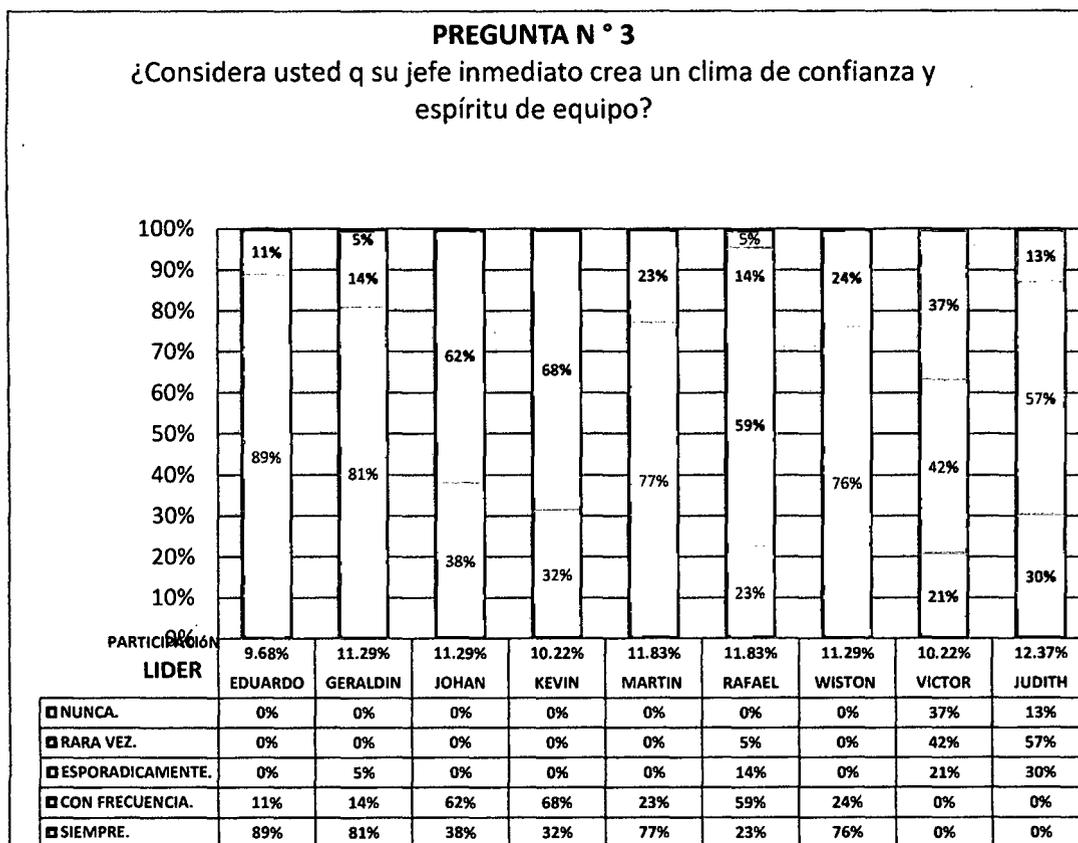


Fuente : Cuadro 3

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 3.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 3 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 3  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

85 Personas que representa un 46% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que su líder siempre desarrolla; un buen clima laboral, de

confianza y de espíritu de equipo, esto hace que los conjuntos de personas estén motivados a compartan un mismo objetivo, ya que esto es bueno para tener un clima de trabajo confiable dentro del equipo, de la misma manera podemos observar en el cuadro 3.1. Que son 7 líderes con mayor ponderado, que hacen que las personas que tienen a cargo formen un equipo más compacto y desarrollen un clima de confianza entre ellos.

**CUADRO N° 04**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 04 del cuestionario Lima 2015.

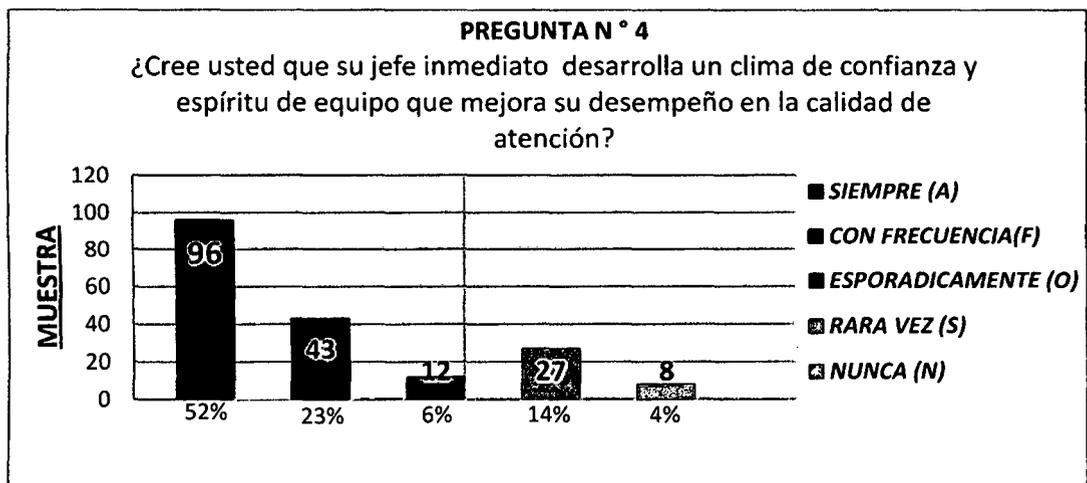
N°	PREGUNTA										
04	¿Cree usted que su jefe inmediato desarrolla un clima de confianza y espíritu de equipo que mejora su desempeño en la calidad de atención?										
LIDER	SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA		
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
1	EDUARDO RAMIREZ	14	78%	4	22%	0	0%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	19	90%	2	10%	0	0%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	11	52%	10	48%	0	0%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	12	63%	7	37%	0	0%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	16	73%	5	23%	1	5%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	6	27%	12	55%	3	14%	1	5%	0	0%
7	WISTON	18	86%	3	14%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	0	0%	2	11%	11	58%	6	32%
9	JUDITH	0	0%	0	0%	6	26%	15	65%	2	9%
	<b>Total general</b>	<b>96</b>	<b>52%</b>	<b>43</b>	<b>23%</b>	<b>12</b>	<b>6%</b>	<b>27</b>	<b>14%</b>	<b>8</b>	<b>4%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 04**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 4 del cuestionario.

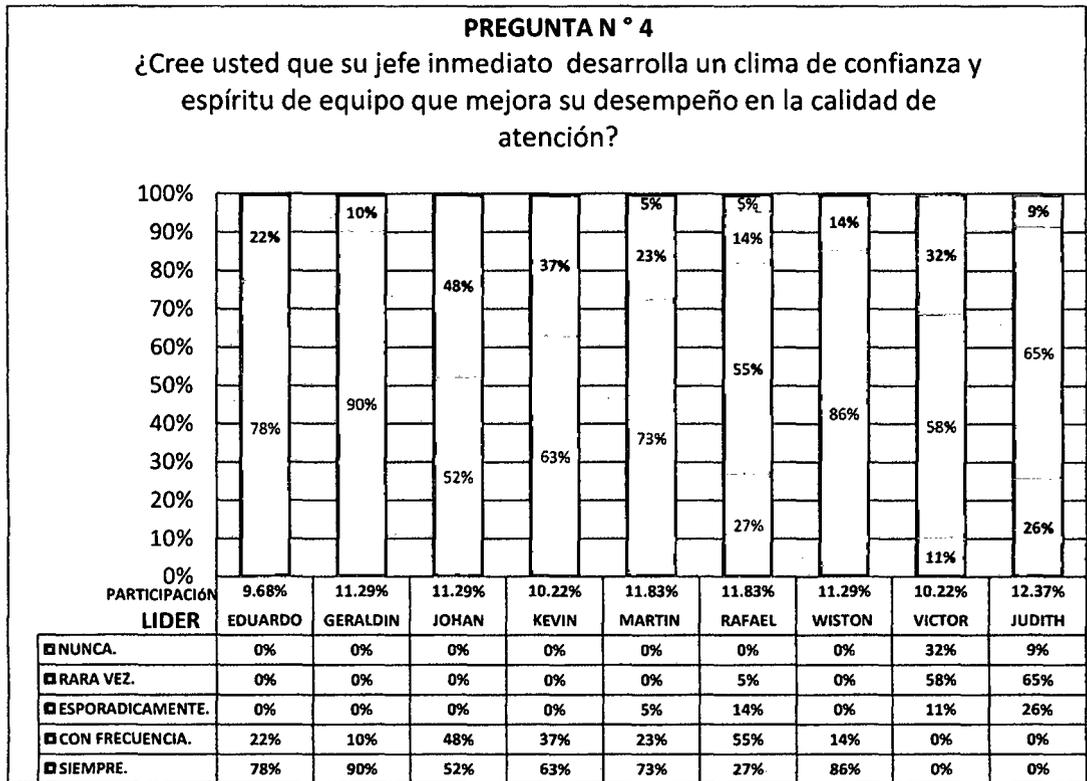


Fuente : Cuadro 4

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 4.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 4 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 4  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

96 Personas que representa un 52% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que siempre su líder crea un clima de confianza y un espíritu de trabajo en el equipo, también hace que su desempeño en la gestión se

desarrolle de una mejor manera logrando así un mejor estándar de calidad con lo que respecta a la atención que brindan los asesores, de la misma manera podemos observar en el cuadro 4.1. Que son 7 líderes con mayor ponderado en cumplir con promover y desarrollar un mejor clima de confianza y espíritu de trabajo.

**CUADRO N° 05**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 05 del cuestionario Lima 2015.

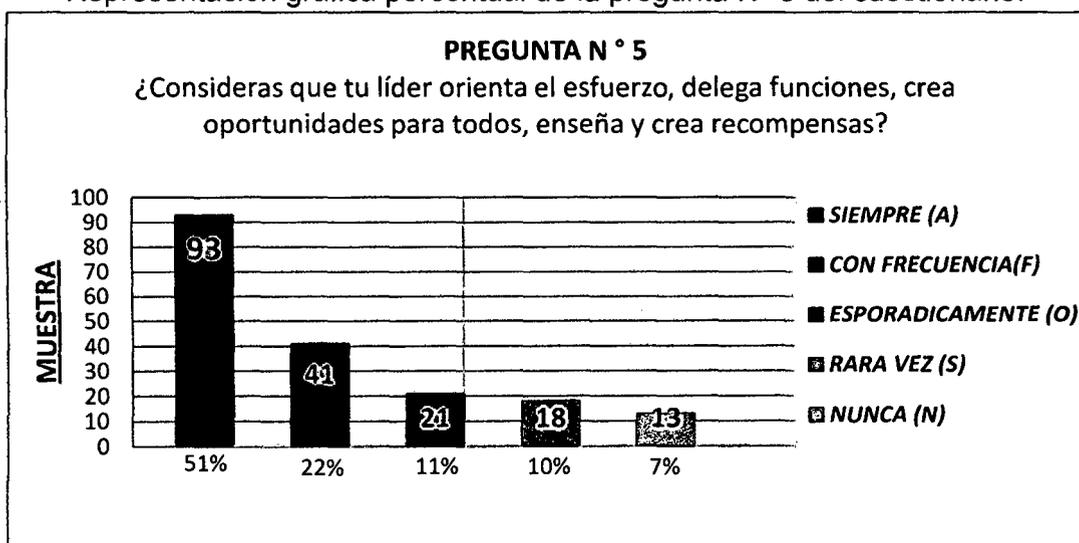
N°		PREGUNTA									
05		¿Consideras que tu líder orienta el esfuerzo, delega funciones, crea oportunidades para todos, enseña y crea recompensas?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	15	83%	3	17%	0	0%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	16	76%	3	14%	2	10%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	12	57%	7	33%	2	10%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	9	47%	9	47%	1	5%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	14	64%	7	32%	1	5%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	8	36%	9	41%	3	14%	2	9%	0	0%
7	WISTON	19	90%	2	10%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	0	0%	2	11%	8	42%	9	47%
9	JUDITH	0	0%	1	4%	10	43%	8	35%	4	17%
<b>Total general</b>		<b>93</b>	<b>51%</b>	<b>41</b>	<b>22%</b>	<b>21</b>	<b>11%</b>	<b>18</b>	<b>10%</b>	<b>13</b>	<b>7%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 05**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 5 del cuestionario.

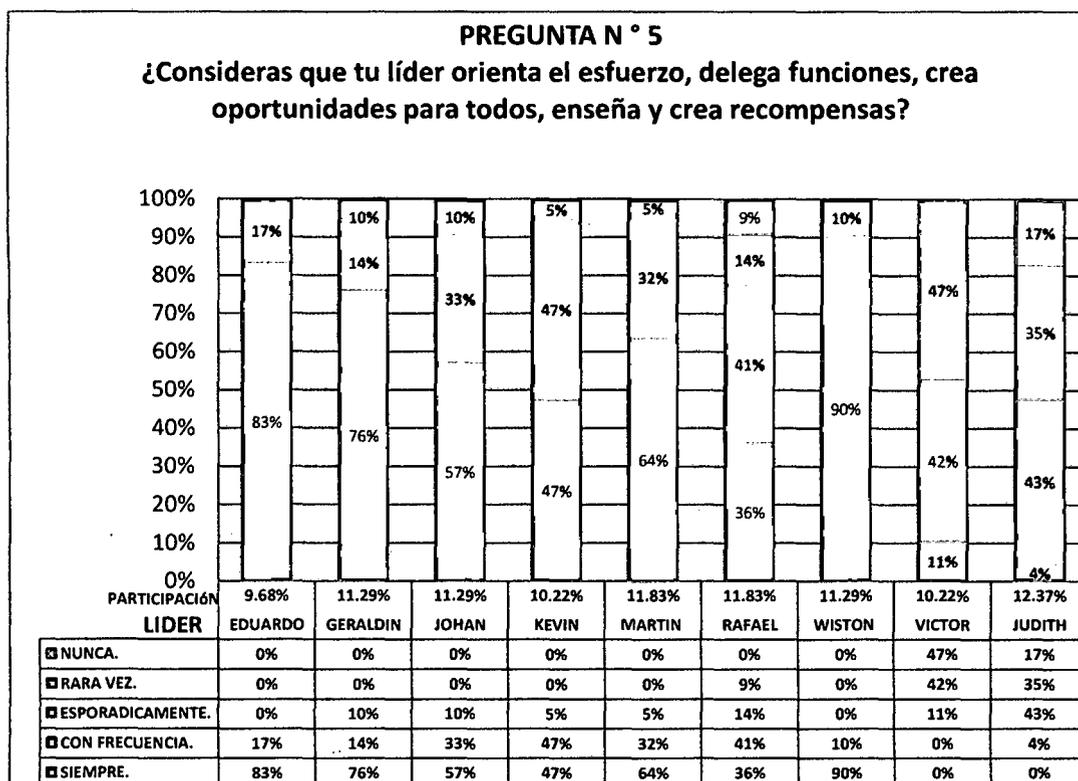


Fuente : Cuadro 5

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 5.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 5 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 5  
 Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

93 Personas que representa un 51% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. consideran que siempre su líder los orienta a esforzarse dentro de su

gestión y puedan alcanzar sus meta, también su líder les delega responsabilidades dentro del equipo, esto hace que cada uno cumpla una función, lo cual hace que se brinden oportunidades de desarrollo, enseñándoles a desenvolverse dentro del trabajo, obteniendo recompensas con logros, por un buen desempeño. De la misma manera podemos observar en el cuadro 5.1. Que son 7 líderes con mayor ponderado que hacen que los asesores que tienen a cargo se desarrollen y cumplan su función.

**CUADRO N° 06**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 06 del cuestionario Lima 2015.

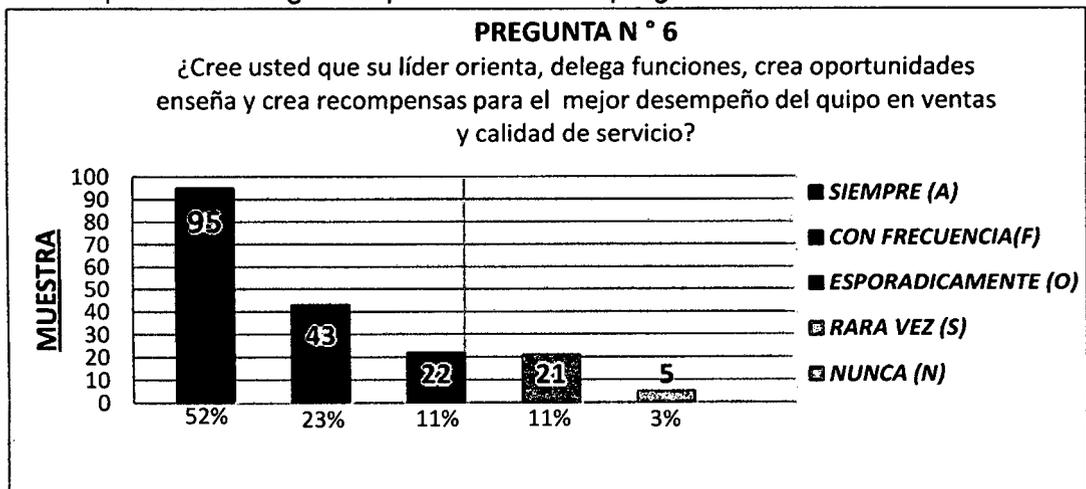
N°		PREGUNTA									
06		¿Cree usted que su líder orienta, delega funciones, crea oportunidades enseña y crea recompensas para el mejor desempeño del quipo en ventas y calidad de servicio?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	17	94%	1	6%	0	0%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	14	67%	7	33%	0	0%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	16	76%	4	19%	1	5%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	10	53%	8	42%	1	5%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	12	55%	10	45%	0	0%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	6	27%	12	55%	4	18%	0	0%	0	0%
7	WISTON	20	95%	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	0	0%	5	26%	11	58%	3	16%
9	JUDITH	0	0%	0	0%	11	48%	10	43%	2	9%
<b>Total general</b>		<b>95</b>	<b>52%</b>	<b>43</b>	<b>23%</b>	<b>22</b>	<b>11%</b>	<b>21</b>	<b>11%</b>	<b>5</b>	<b>3%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 06**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 6 del cuestionario.

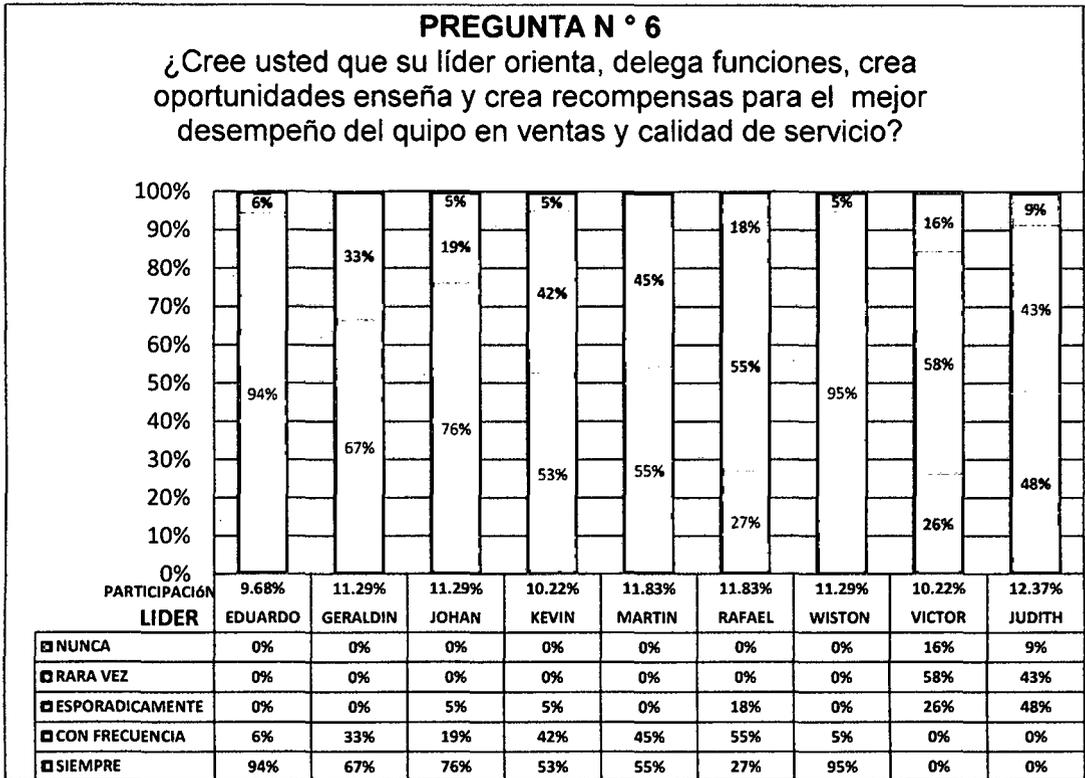


Fuente : Cuadro 6

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 6.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta n° 6 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 6  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

95 Personas que representa un 52% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. consideran que siempre su líder los orienta, crea funciones y les da la oportunidad de desarrollarse; así logra que el quipo incremente y mejore su

desempeño en las ventas y en la calidad del servicio que brindan a los clientes, de la misma manera podemos observar en el cuadro 6.1. Que son 7 líderes con mayor ponderado que hacen que los asesores que tienen a cargo se desarrollen dentro del equipo de trabajo, desenvolviéndose de una mejor manera tanto en las ventas como en la calidad de servicio, esto nos da a conocer que se los asesores se encuentran en constante orientación y enseñanza por su líder.

**CUADRO N° 07**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 07 del cuestionario Lima 2015.

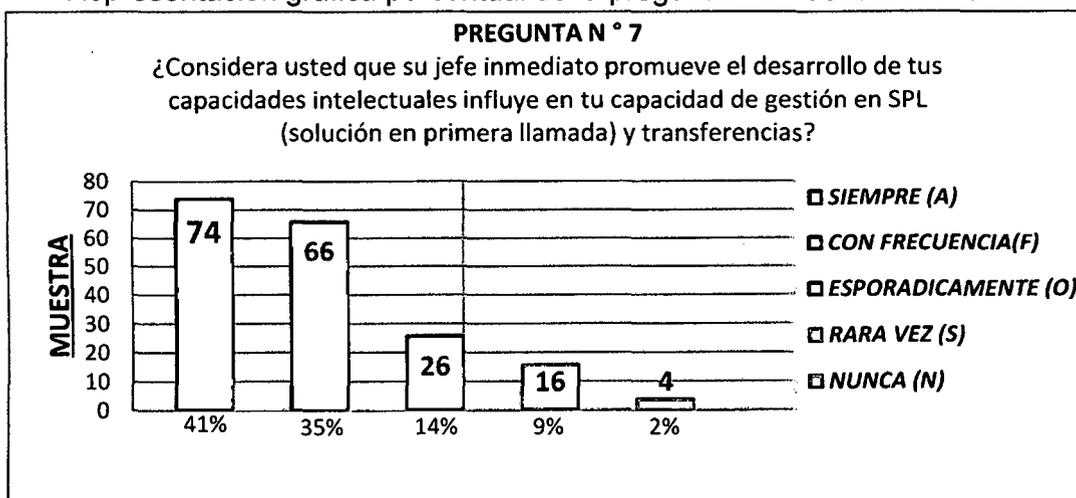
N°		PREGUNTA									
07		¿Considera usted que su jefe inmediato promueve el desarrollo de tus capacidades intelectuales influye en tu capacidad de gestión en SPL (Solución en primera llamada) y transferencias?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	16	89%	2	11%	0	0%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	11	52%	8	38%	2	10%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	4	19%	17	81%	0	0%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	10	53%	8	42%	1	5%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	10	45%	9	41%	3	14%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	6	27%	15	68%	1	5%	0	0%	0	0%
7	WISTON	17	81%	4	19%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	1	5%	8	42%	8	42%	2	11%
9	JUDITH	0	0%	2	9%	11	48%	8	35%	2	9%
<b>Total general</b>		<b>74</b>	<b>41%</b>	<b>66</b>	<b>35%</b>	<b>26</b>	<b>14%</b>	<b>16</b>	<b>9%</b>	<b>4</b>	<b>2%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 07**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 7 del cuestionario.

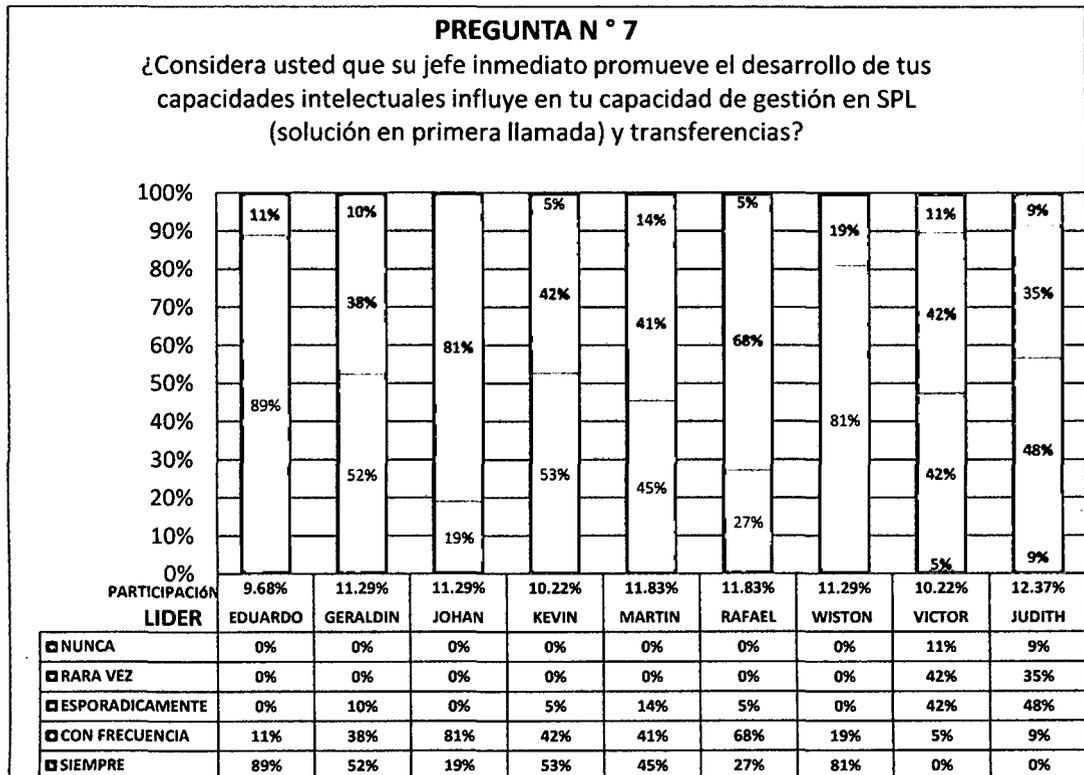


Fuente : Cuadro 7

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 7.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 5 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 7  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

74 Personas que representa un 41% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. consideran que siempre su líder hace que su equipo de trabajo se interese por desarrollarse intelectualmente, los asesores tienen entendido de que si

conocen todos los procesos de trabajo, van a lograr desempeñarse de una mejor manera, esto hace que sus indicadores mejores como es el caso del SPL que es la solución en primera llamada, esto hace que se reduzcan las transferencias y que el cliente vuelva a llamar, de la misma manera podemos observar en el cuadro 7.1. Que son 7 líderes con mayor ponderado que hacen que sus equipos desarrollen un interés por querer adquirir nuevos conocimientos y que estos nuevos conocimientos les ayuden a cumplir con un buen trabajo, con un mayor grado de satisfacción al cliente.

**CUADRO N° 08**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 08 del cuestionario Lima 2015.

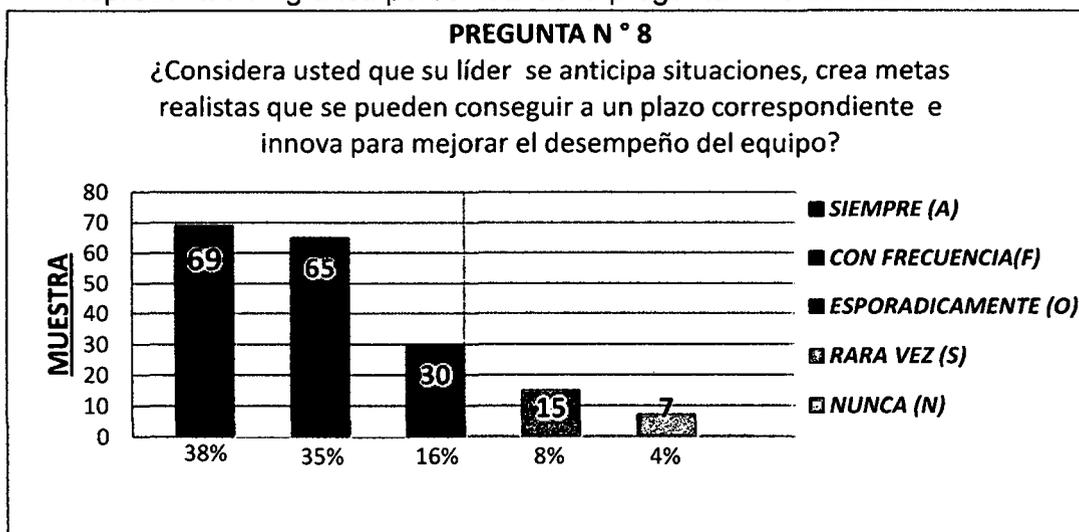
N°		PREGUNTA									
08		¿Considera usted que su líder se anticipa situaciones, crea metas realistas que se pueden conseguir a un plazo correspondiente e innova para mejorar el desempeño del equipo?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	15	83%	2	11%	1	6%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	6	29%	9	43%	6	29%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	12	57%	9	43%	0	0%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	4	21%	15	79%	0	0%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	13	59%	7	32%	2	9%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	5	23%	13	59%	4	18%	0	0%	0	0%
7	WISTON	14	67%	7	33%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	0	0%	8	42%	7	37%	4	21%
9	JUDITH	0	0%	3	13%	9	39%	8	35%	3	13%
<b>Total general</b>		<b>69</b>	<b>38%</b>	<b>65</b>	<b>35%</b>	<b>30</b>	<b>16%</b>	<b>15</b>	<b>8%</b>	<b>7</b>	<b>4%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 08**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 8 del cuestionario.

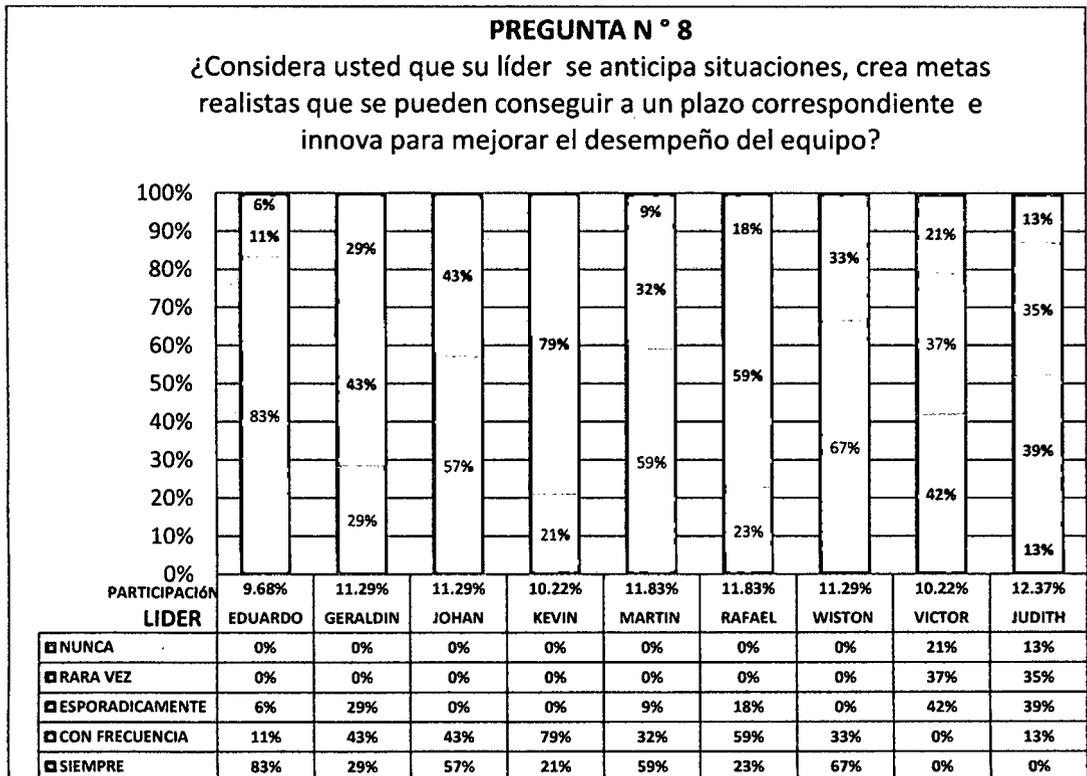


Fuente : Cuadro 8

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 8.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 8 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 8  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

69 Personas que representa un 38% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que siempre su líder se anticipa a situaciones que puedan darse dentro de la gestión, también desarrolla metas que plantea al equipo para

que logren el objetivo de la empresa y de ellos mismos así puedan comisionar, lo cual implementa innovando estrategias de ventas y de atención para mejorar el desempeño del equipo, de la misma manera podemos observar en el cuadro 8.1. Que son 7 líderes con mayor ponderado que se preocupan o se interesen en anticiparse y prevenir situaciones que puedan darse en el transcurso de la gestión y el periodo, también crean objetivos e innovan para un mejor desempeño en equipo.

**CUADRO N° 09**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 09 del cuestionario Lima 2015.

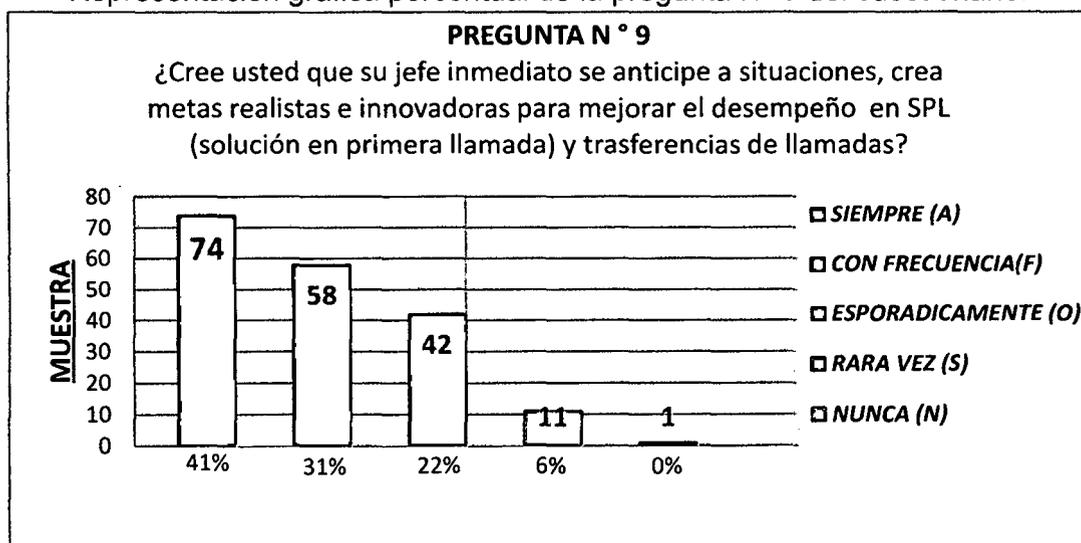
N°	PREGUNTA										
09	¿Cree usted que su jefe inmediato se anticipe a situaciones, crea metas realistas e innovadoras para mejorar el desempeño en SPL (solución en primera llamada) y transferencias de llamadas?										
LIDER	SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA		
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
1	EDUARDO RAMIREZ	13	72%	3	17%	2	11%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	13	62%	5	24%	3	14%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	9	43%	11	52%	1	5%	0	0%	0	0%
4	KEVIN	12	63%	6	32%	1	5%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	3	14%	15	68%	4	18%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	8	36%	9	41%	5	23%	0	0%	0	0%
7	WISTON	15	71%	6	29%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	0	0%	14	74%	5	26%	0	0%
9	JUDITH	1	4%	3	13%	12	52%	6	26%	1	4%
	<b>Total general</b>	<b>74</b>	<b>41%</b>	<b>58</b>	<b>31%</b>	<b>42</b>	<b>22%</b>	<b>11</b>	<b>6%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 09**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 9 del cuestionario.

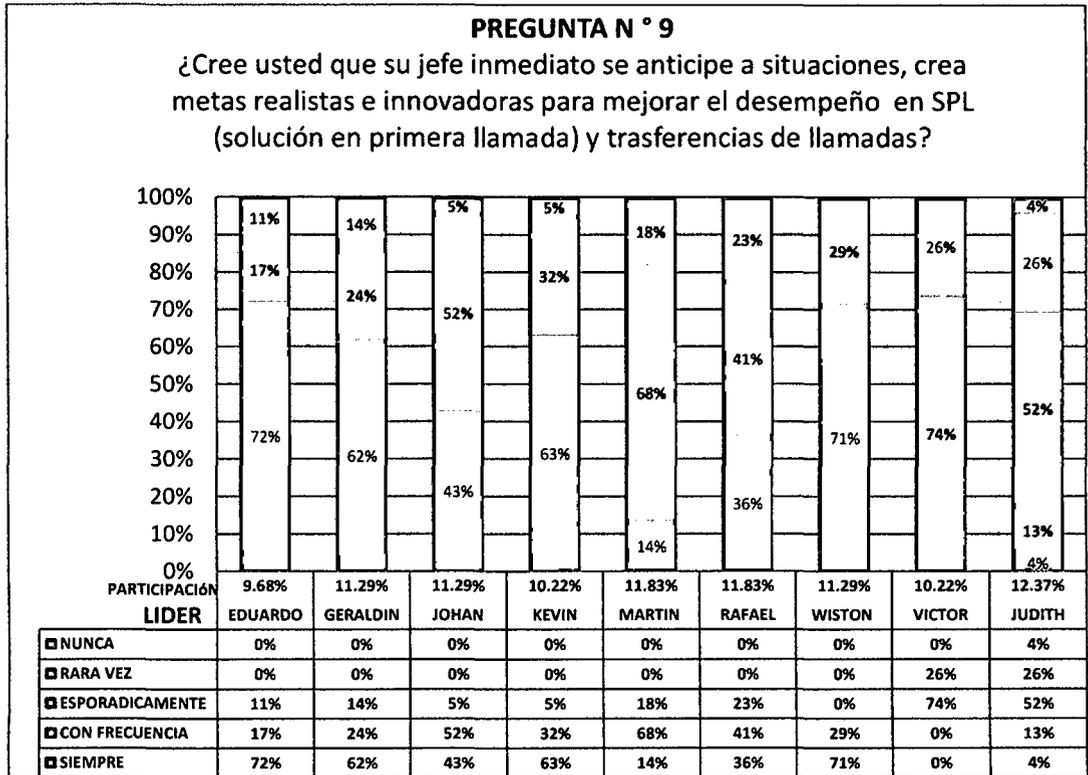


Fuente : Cuadro 9

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 9.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 9 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 9  
 Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

74 Personas que representa un 41% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que siempre su líder durante la gestión que se desarrolla, se anticipa a ciertas situaciones, ya sea en contingencias que puedan ocurrir al

momento de que se pueda caer el sistema, también mencionan que su líder siempre está innovando buscando nuevas formas y estrategias para el mejor desempeño de sus asesores en la gestión de SPL (solución en primera llamada) y en las transferencias de las llamadas lo cual esto conlleva a un mejor desempeño del equipo para logra el objetivo planteado por la empresa, también podemos observar en el cuadro 8.1. Que son 7 líderes con mayor ponderado que hacen que sus equipos creen un mejor desempeño logrando innovar y anticipándose a ciertas situaciones que puedan ser predecibles.

**CUADRO N° 10**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 10 del cuestionario Lima 2015.

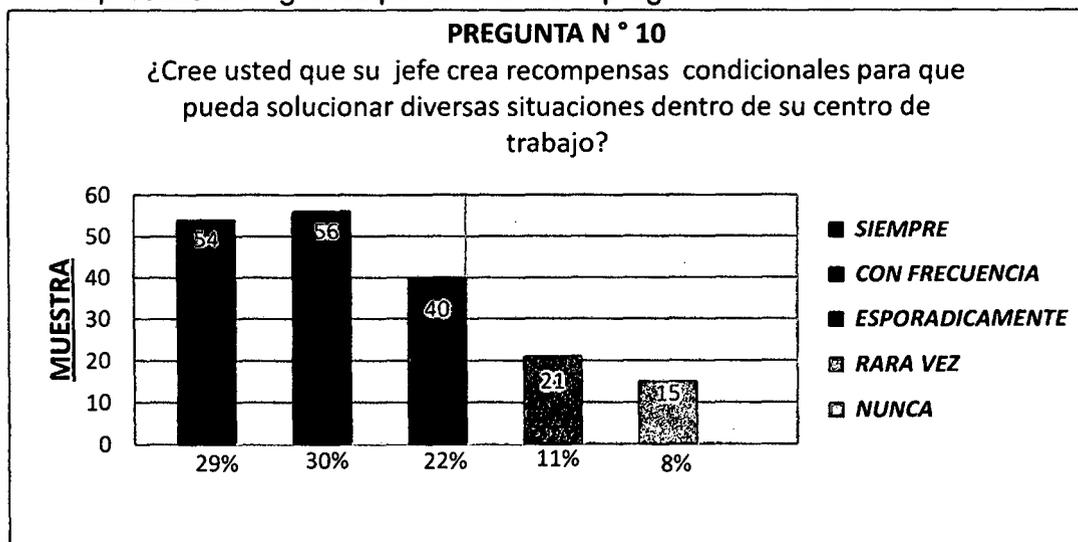
N°		PREGUNTA									
10		¿Cree usted que su jefe crea recompensas condicionales para que pueda solucionar diversas situaciones dentro de su centro de trabajo?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	4	22%	14	78%	0	0%	0	0%	0	0%
2	GERALDIN	9	43%	11	52%	1	5%	0	0%	0	0%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	1	5%	5	24%	15	71%
4	KEVIN	3	16%	6	32%	10	53%	0	0%	0	0%
5	MARTIN WONG	15	68%	3	14%	4	18%	0	0%	0	0%
6	RAFAEL	2	9%	5	23%	9	41%	6	27%	0	0%
7	WISTON	20	95%	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%
8	VICTOR	0	0%	1	5%	9	47%	9	47%	0	0%
9	JUDITH	1	4%	15	65%	6	26%	1	4%	0	0%
<b>Total general</b>		<b>54</b>	<b>29%</b>	<b>56</b>	<b>30%</b>	<b>40</b>	<b>22%</b>	<b>21</b>	<b>11%</b>	<b>15</b>	<b>8%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 10**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 10 del cuestionario.

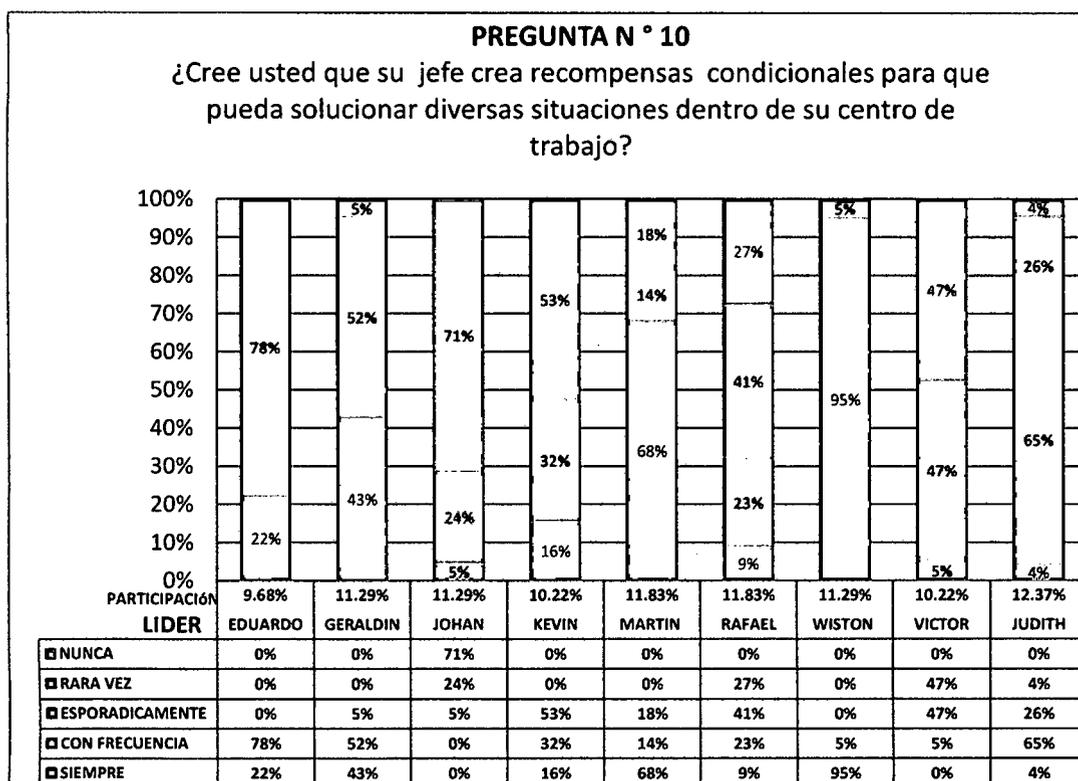


Fuente : Cuadro 10

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 10.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 10 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 10

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

56 Personas que representa un 30% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. menciona que con frecuencia su líder crea recompensas materiales por tener un desempeño adecuado dentro de su trabajo, mencionan que este tipo de

recompensas son condicionales por cumplir un trabajo encomendado y en caso no lo realicen adecuadamente no obtiene ningún tipo de recompensa, también podemos observar en el cuadro 10.1. Que son 5 los líderes con mayor ponderado que hacen que sus asesores realicen algún tipo de trabajo por medio de una tipa recompensa.

**CUADRO N° 11**

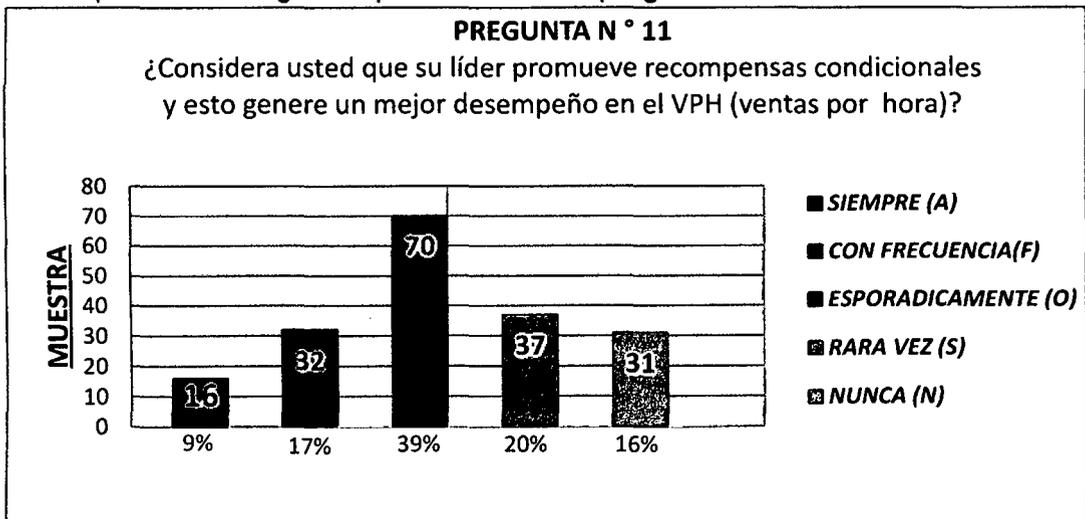
Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 11 del cuestionario Lima 2015.

N°		PREGUNTA									
11		¿Considera usted que su líder promueve recompensas condicionales y esto genere un mejor desempeño en el VPH (ventas por hora)?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	0	0%	1	6%	16	89%	1	6%	0	0%
2	GERALDIN	1	5%	0	0%	5	24%	7	33%	8	38%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	3	14%	4	19%	14	67%
4	KEVIN	0	0%	3	16%	9	47%	7	37%	0	0%
5	MARTIN WONG	0	0%	0	0%	10	45%	5	23%	7	32%
6	RAFAEL	0	0%	4	18%	5	23%	11	50%	2	9%
7	WISTON	0	0%	1	5%	18	86%	2	10%	0	0%
8	VICTOR	10	53%	8	42%	1	5%	0	0%	0	0%
9	JUDITH	5	22%	15	65%	3	13%	0	0%	0	0%
<b>Total general</b>		<b>16</b>	<b>9%</b>	<b>32</b>	<b>17%</b>	<b>70</b>	<b>39%</b>	<b>37</b>	<b>20%</b>	<b>31</b>	<b>16%</b>

Fuente : Cuestionario  
Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 11**

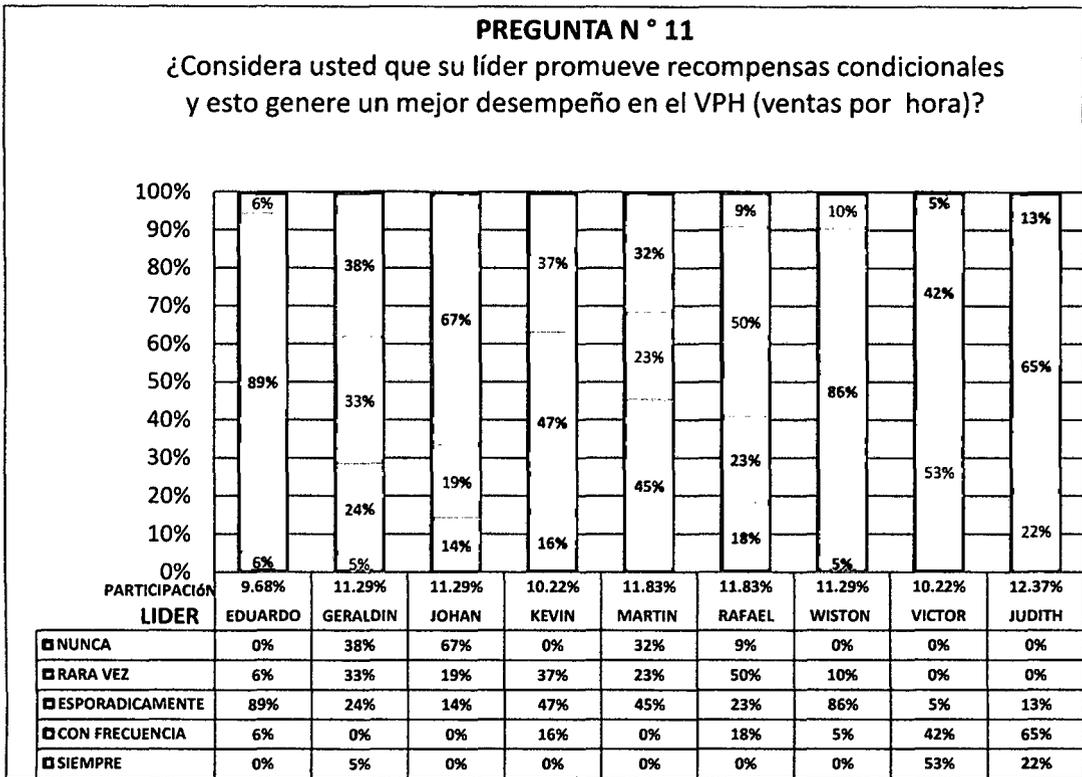
Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 11 del cuestionario.



Fuente : Cuadro 11  
Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 11.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 11 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 11  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

70 personas que representa un 39% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que esporádicamente su líder promueve recompensas condicionales y esto genera un mejor desempeño en las ventas por hora de los

asesores, para que mejoren en sus ventas, donde también podemos mencionar que 16 asesores que representa un 9% dentro de la gestión, mencionan que siempre su líder les da algún tipo de recompensa material para que puedan tener un mejor desempeño en las ventas que realizan por hora,, también podemos observar en el cuadro 11.1. Que son 2 líderes con mayor ponderado que brindan algún tipo de recompensa por las ventas por hora que realizan los asesores.

**CUADRO N° 12**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleadvento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 12 del cuestionario Lima 2015.

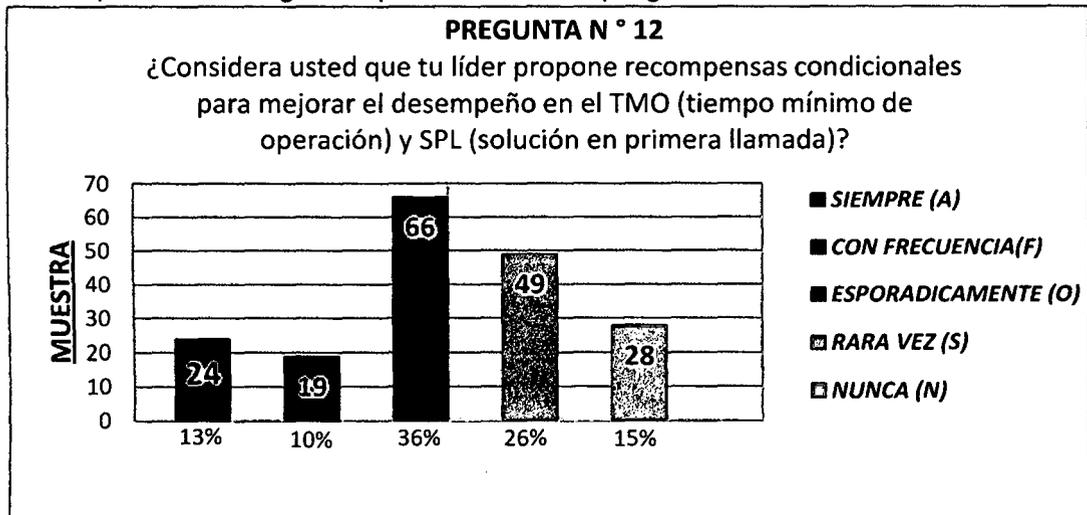
N°		PREGUNTA									
12		¿Considera usted que tu líder propone recompensas condicionales para mejorar el desempeño en el TMO (tiempo mínimo de operación) y SPL (solución en primera llamada)?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	0	0%	0	0%	14	78%	3	17%	1	6%
2	GERALDIN	0	0%	0	0%	5	24%	11	52%	5	24%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	4	19%	3	14%	14	67%
4	KEVIN	0	0%	0	0%	9	47%	8	42%	2	11%
5	MARTIN WONG	0	0%	0	0%	8	36%	14	64%	0	0%
6	RAFAEL	0	0%	2	9%	8	36%	7	32%	5	23%
7	WISTON	0	0%	0	0%	17	81%	3	14%	1	5%
8	VICTOR	16	84%	3	16%	0	0%	0	0%	0	0%
9	JUDITH	8	35%	14	61%	1	4%	0	0%	0	0%
<b>Total general</b>		<b>24</b>	<b>13%</b>	<b>19</b>	<b>10%</b>	<b>66</b>	<b>36%</b>	<b>49</b>	<b>26%</b>	<b>28</b>	<b>15%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 12**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 12 del cuestionario.

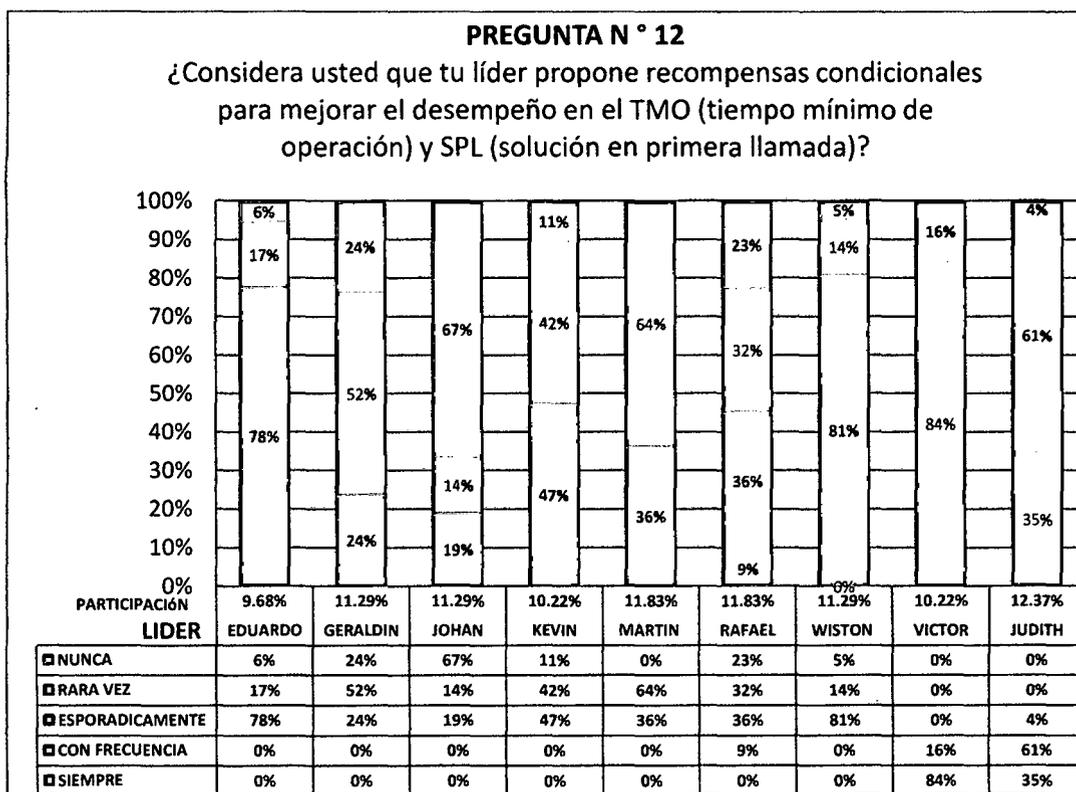


Fuente : Cuadro 12

Elaboración: Tesista

## GRÁFICO N° 12.1

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 12 del cuestionario



Fuente : Cuadro 12

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

66 personas que representa un 36% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que esporádicamente propone recompensas condicionales para mejorar el desempeño en el TMO (tiempo mínimo de operación) y en SPL

(solución en primera llamada), también podemos mencionar que 19 personas que representa un 13% mencionan que con frecuencia su líder les propone recompensas condicionales para lograr un mejor desempeño, también podemos observar en el cuadro 12.1. Que son 2 líderes con mayor ponderado que brindan algún tipo de recompensa para mejorar el desempeño de su equipo tanto en ventas como atención al cliente.

**CUADRO N° 13**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 13 del cuestionario Lima 2015.

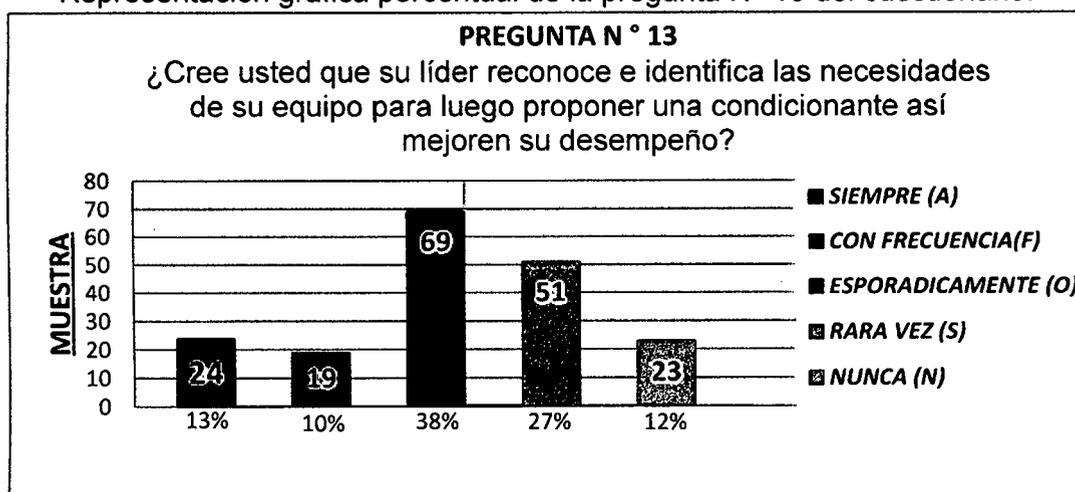
N°	PREGUNTA										
13	¿Cree usted que su líder reconoce e identifica las necesidades de su equipo para luego proponer una condicionante así mejoren su desempeño?										
LIDER	SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA		
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
1	EDUARDO RAMIREZ	0	0%	0	0%	15	83%	3	17%	0	0%
2	GERALDIN	0	0%	0	0%	6	29%	14	67%	1	5%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	2	10%	6	29%	13	62%
4	KEVIN	0	0%	0	0%	8	42%	6	32%	5	26%
5	MARTIN WONG	0	0%	0	0%	16	73%	6	27%	0	0%
6	RAFAEL	1	5%	0	0%	3	14%	14	64%	4	18%
7	WISTON	0	0%	0	0%	19	90%	2	10%	0	0%
8	VICTOR	14	74%	5	26%	0	0%	0	0%	0	0%
9	JUDITH	9	39%	14	61%	0	0%	0	0%	0	0%
	<b>Total general</b>	<b>24</b>	<b>13%</b>	<b>19</b>	<b>10%</b>	<b>69</b>	<b>38%</b>	<b>51</b>	<b>27%</b>	<b>23</b>	<b>12%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 13**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 13 del cuestionario.

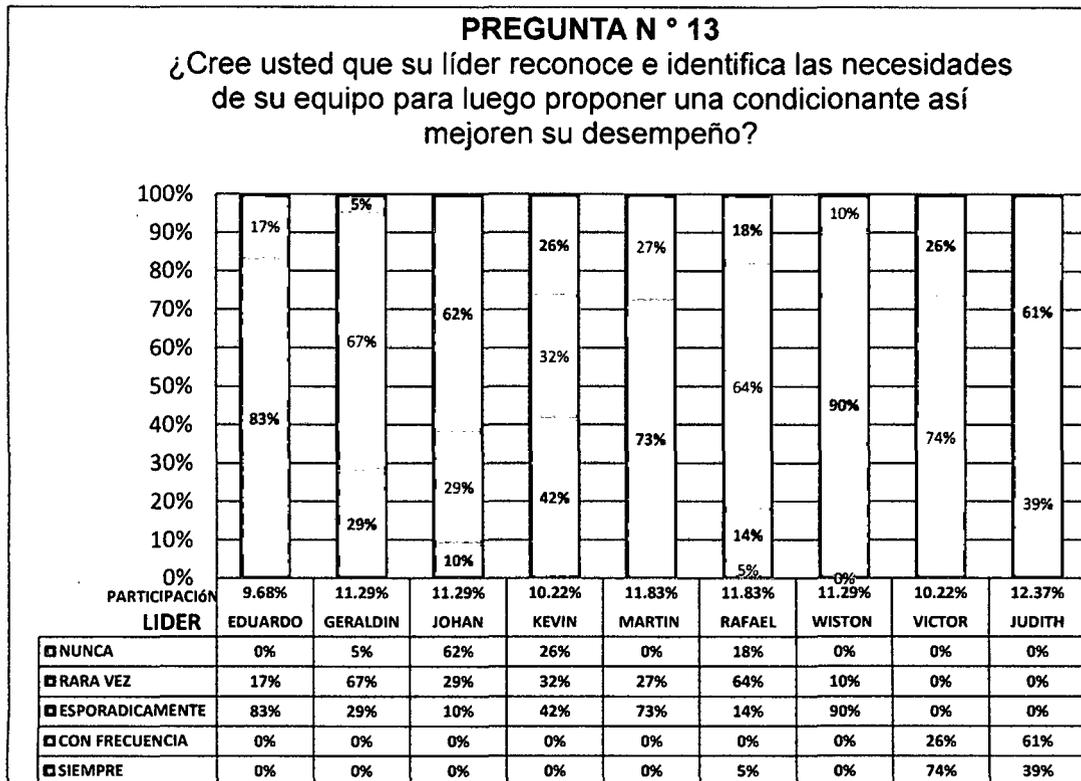


Fuente : Cuadro 13

Elaboración: Tesista

### GRÁFICO N° 13.1

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 13 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 13

Elaboración: Tesista

#### Análisis e interpretación:

69 personas que representa un 38% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleadvento del Perú S.A.C. mencionan que esporádicamente sus líderes reconocen e identifican las necesidades de su equipo dentro de la gestión para luego usarla como una

condicionante , también podemos observar en el cuadro 13.1 que son solamente 2 líderes los cuales pueden identificar las necesidades de su equipo y lo usan como una condicionante para crear recompensas para lograr algún objetivo o meta.

**Cuadro N° 14**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 14 del cuestionario Lima 2015.

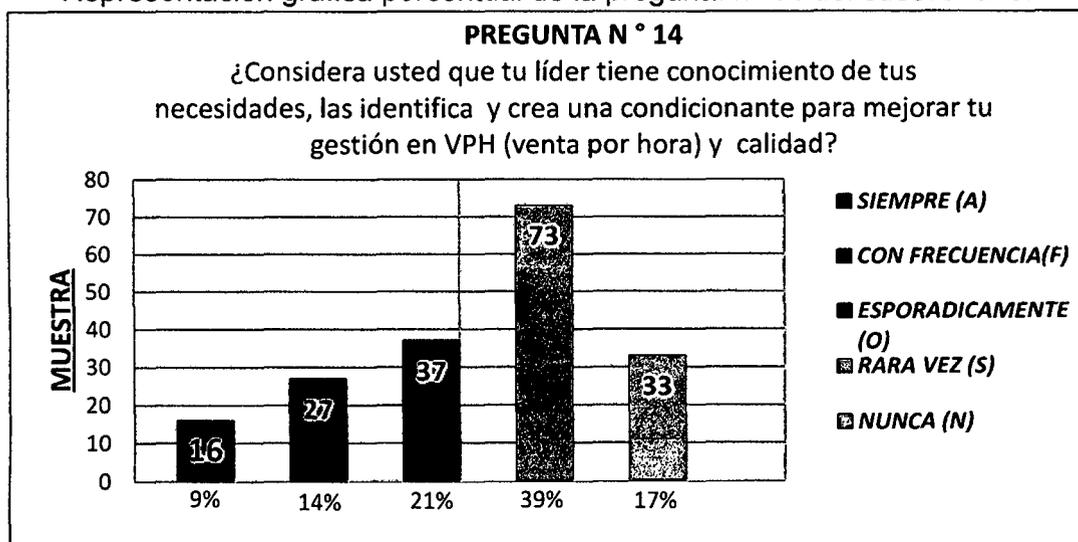
N°	PREGUNTA										
14	¿Considera usted que tu líder tiene conocimiento de tus necesidades, las identifica y crea una condicionante para mejorar tu gestión en VPH (venta por hora) y calidad?										
LIDER	SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA		
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
1	EDUARDO RAMIREZ	0	0%	0	0%	14	78%	4	22%	0	0%
2	GERALDIN	0	0%	0	0%	9	43%	5	24%	7	33%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	5	24%	5	24%	11	52%
4	KEVIN	0	0%	1	5%	4	21%	10	53%	4	21%
5	MARTIN WONG	0	0%	0	0%	0	0%	18	82%	4	18%
6	RAFAEL	0	0%	2	9%	2	9%	13	59%	5	23%
7	WISTON	0	0%	0	0%	1	5%	18	86%	2	10%
8	VICTOR	9	47%	8	42%	2	11%	0	0%	0	0%
9	JUDITH	7	30%	16	70%	0	0%	0	0%	0	0%
	<b>Total general</b>	<b>16</b>	<b>9%</b>	<b>27</b>	<b>14%</b>	<b>37</b>	<b>21%</b>	<b>73</b>	<b>39%</b>	<b>33</b>	<b>17%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 14**

Representación gráfica porcentual de la pregunta n° 14 del cuestionario.

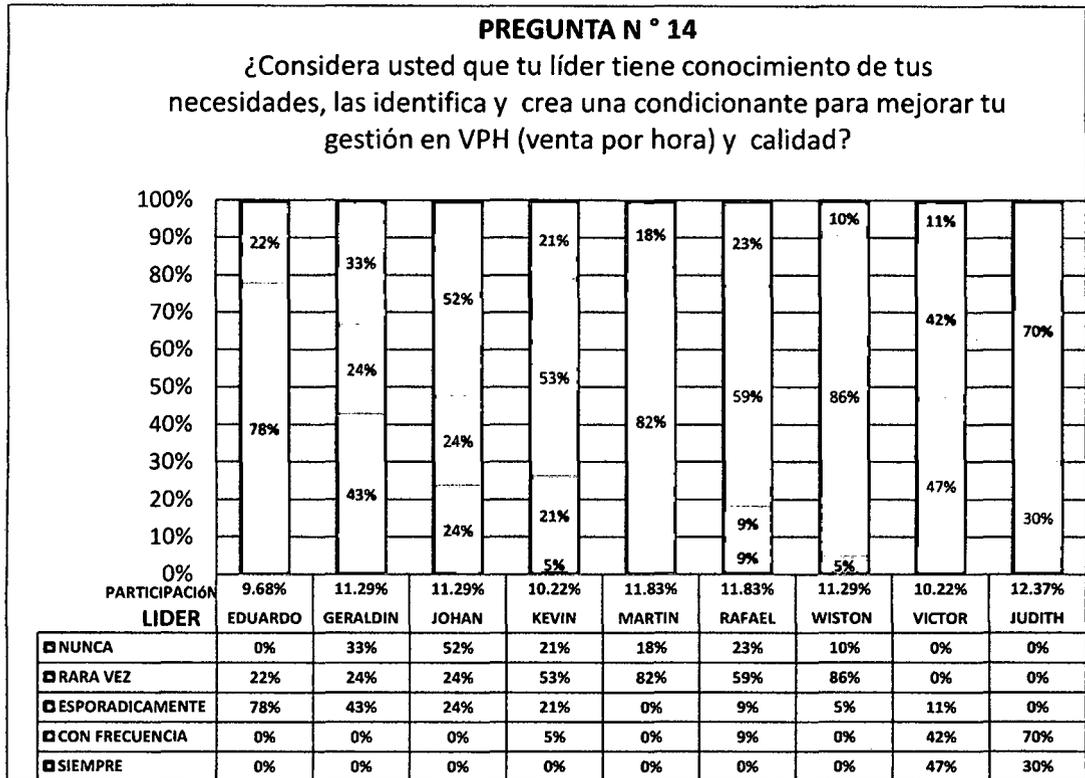


Fuente : Cuadro 14

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 14.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 14 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 14  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

73 personas que representa un 39% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que rara vez su líder tiene de conocimiento de las necesidades y crea una condicionante, para que su equipo pueda tener las

mejoras correspondientes dentro de la gestión de ventas y en calidad, podemos mencionar que 16 personas que representa un 9% de los asesores del total de la muestra mencionan que siempre su líder tiene de conocimiento e identifica las necesidades y crea una condicionante, así el líder crea recompensas para mejorar su gestión tanto en ventas por hora, como en la calidad de atención del cliente, podemos mencionar de la misma manera que en el gráfico 14.1 el promedio ponderado con mayor participación son 2 líderes los cuales logran realizar esta gestión.

### Cuadro N° 15

Respuesta de los asesores de la empresa Teleadvento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 15 del cuestionario Lima 2015.

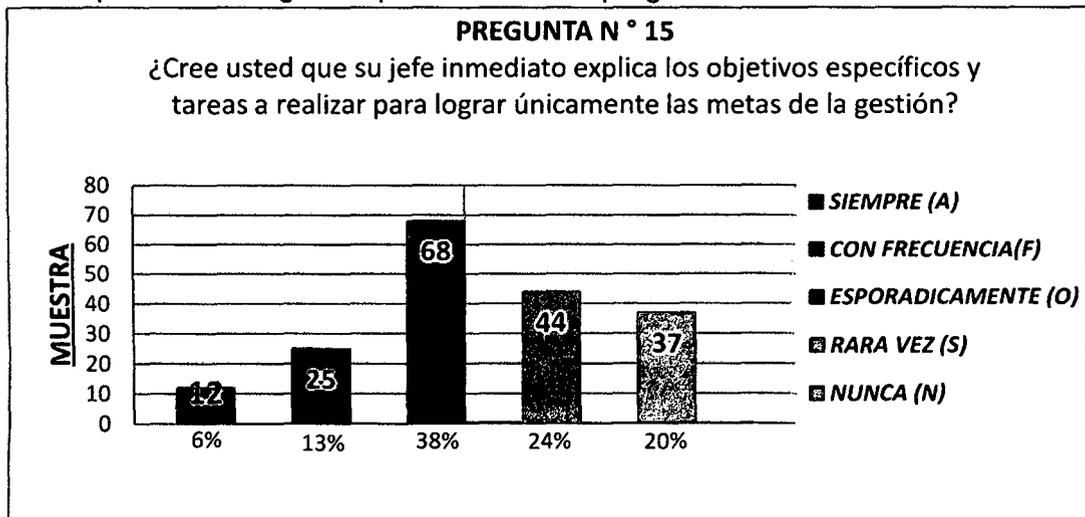
N°		PREGUNTA									
15		¿Cree usted que su jefe inmediato explica los objetivos específicos y tareas a realizar para lograr únicamente las metas de la gestión?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	0	0%	0	0%	12	67%	4	22%	2	11%
2	GERALDIN	0	0%	0	0%	16	76%	3	14%	2	10%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	2	10%	1	5%	18	86%
4	KEVIN	0	0%	1	5%	7	37%	9	47%	2	11%
5	MARTIN WONG	0	0%	0	0%	1	5%	16	73%	5	23%
6	RAFAEL	0	0%	0	0%	8	36%	7	32%	7	32%
7	WISTON	0	0%	0	0%	16	76%	4	19%	1	5%
8	VICTOR	4	21%	9	47%	6	32%	0	0%	0	0%
9	JUDITH	8	35%	15	65%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total general</b>		<b>12</b>	<b>6%</b>	<b>25</b>	<b>13%</b>	<b>68</b>	<b>38%</b>	<b>44</b>	<b>24%</b>	<b>37</b>	<b>20%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

### GRÁFICO N° 15

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 15 del cuestionario.

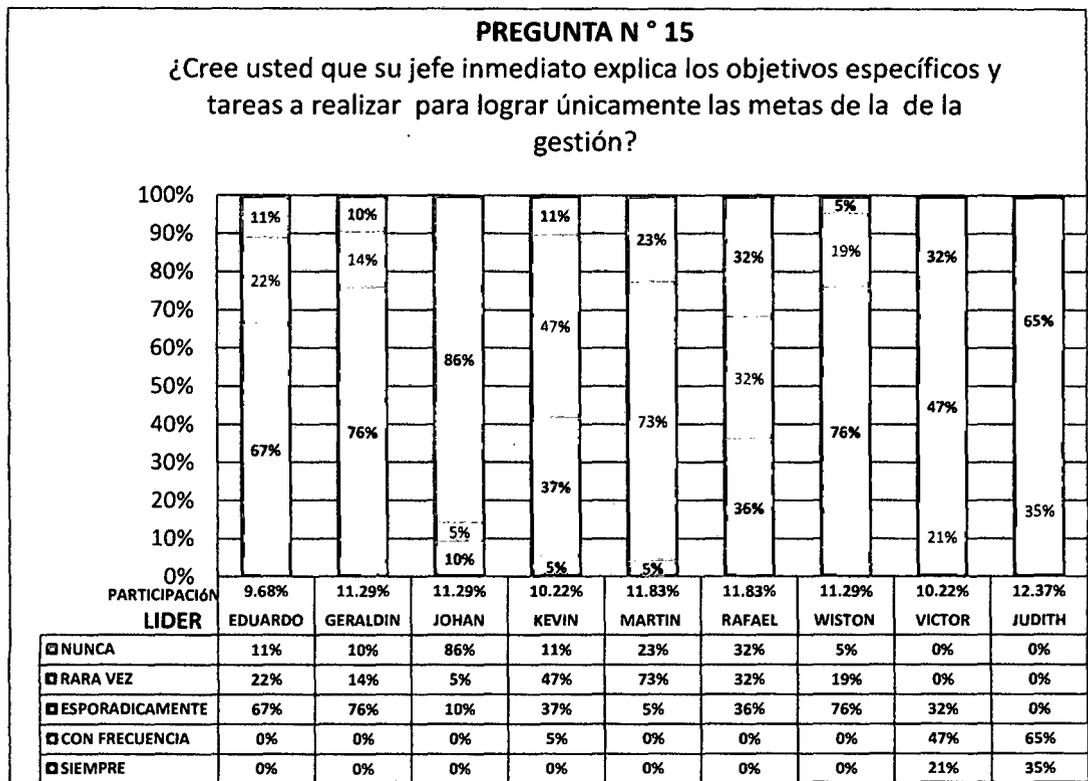


Fuente : Cuadro 15

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 15.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 15 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 15  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

68 personas que representa un 38% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que esporádicamente su jefe explica los objetivos específicos

y tareas únicamente para la gestión, los asesores mencionan que en mayor de los casos el supervisor no solamente se basa en los objetivos de la empresa, sino también en los objetivos de cada asesor y del equipo que tienen a su cargo, solamente 12 personas que representa un 6% de asesores de la muestra indicaron que siempre y con frecuencia su jefe inmediato les explica con claridad los objetivos y tareas a realizar y direcciona a que las cumplan sin importar sin importar los objetivos como equipo y como persona, de la misma manera que en el grafico 15.1 el promedio ponderado con mayor participación tenemos 2 líderes del total de la muestra, los cuales logran realizar esta gestión.

**Cuadro N° 16**

Respuesta de los asesores de la empresa Teatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 16 del cuestionario Lima 2015.

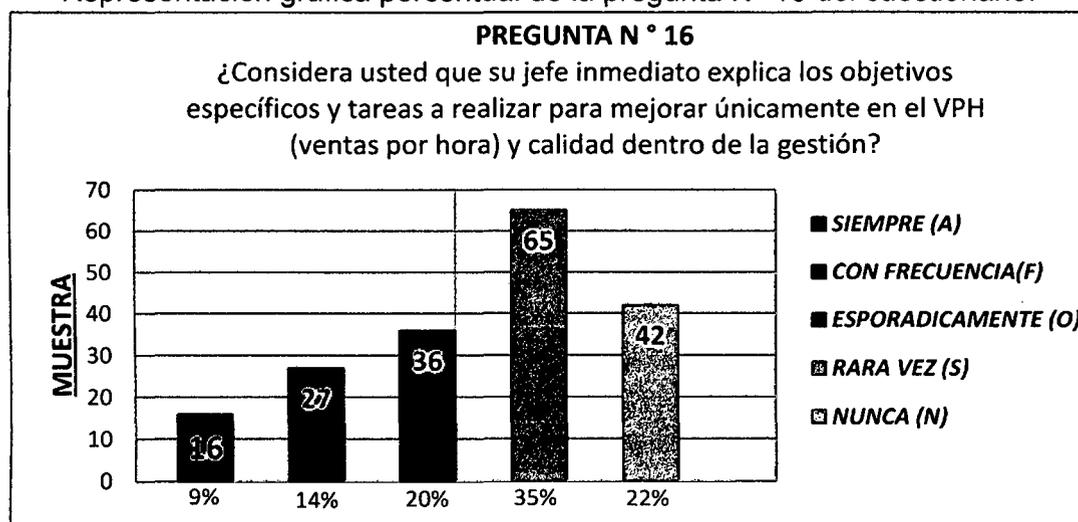
N°	PREGUNTA										
16	¿Considera usted que su jefe inmediato explica los objetivos específicos y tareas a realizar para mejorar únicamente en el VPH (ventas por hora) y calidad dentro de la gestión?										
LIDER	SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA		
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
1	EDUARDO RAMIREZ	0	0%	0	0%	11	61%	5	28%	2	11%
2	GERALDIN	0	0%	0	0%	7	33%	8	38%	6	29%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	2	10%	2	10%	17	81%
4	KEVIN	0	0%	0	0%	1	5%	16	84%	2	11%
5	MARTIN WONG	0	0%	0	0%	2	9%	16	73%	4	18%
6	RAFAEL	0	0%	2	9%	6	27%	11	50%	3	14%
7	WISTON	0	0%	0	0%	6	29%	7	33%	8	38%
8	VICTOR	9	47%	10	53%	0	0%	0	0%	0	0%
9	JUDITH	8	35%	15	65%	0	0%	0	0%	0	0%
	<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>6%</b>	<b>25</b>	<b>13%</b>	<b>68</b>	<b>38%</b>	<b>44</b>	<b>24%</b>	<b>37</b>	<b>20%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 16**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 16 del cuestionario.

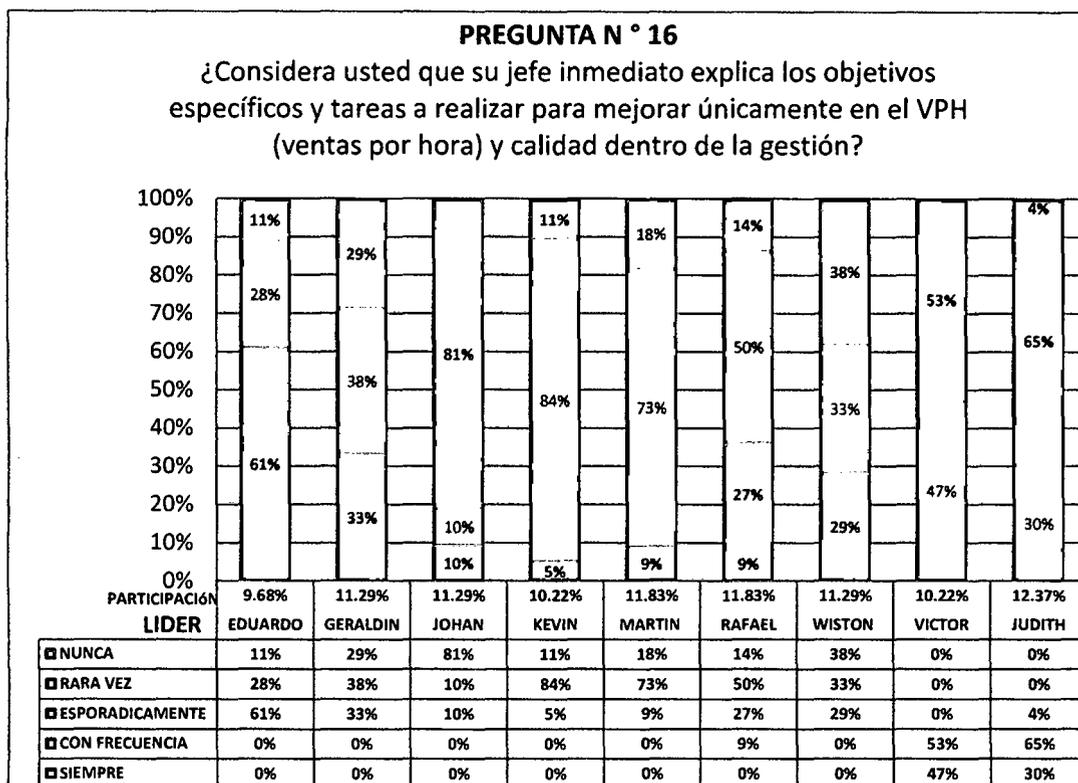


Fuente : Cuadro 16

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 16.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 16 del cuestionario



Fuente : Cuadro 16

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

65 personas que representa un 35% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que rara vez su jefe explica con claridad los objetivos específicos y tareas a realizar únicamente para ventas y calidad, mencionan los

asesores que el supervisor explica los objetivos, metas y otros aspectos tanto del equipo y de la compañía, no se centra en un solo esquema, podemos observar en el grafico 16.1 el promedio ponderado con mayor participación tenemos a 2 líderes del total de la muestra, los cuales logran realizar esta gestión.

**CUADRO N° 17**

Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 17 del cuestionario Lima 2015.

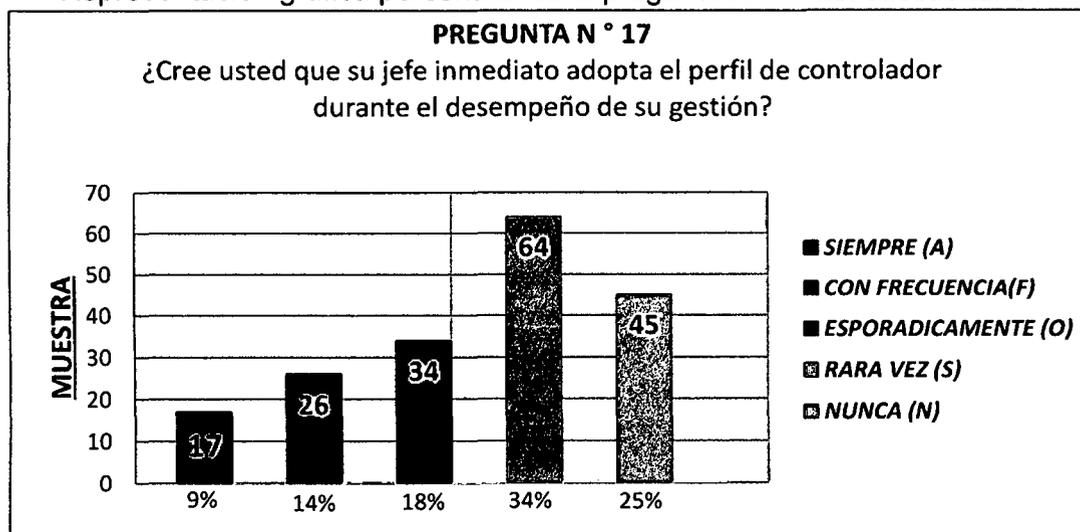
N°		PREGUNTA									
17		¿Cree usted que su jefe inmediato adopta el perfil de controlador durante el desempeño de su gestión?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	0	0%	0	0%	2	11%	5	28%	11	61%
2	GERALDIN	0	0%	0	0%	4	19%	17	81%	0	0%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	3	14%	4	19%	14	67%
4	KEVIN	0	0%	0	0%	4	21%	11	58%	4	21%
5	MARTIN WONG	0	0%	0	0%	7	32%	8	36%	7	32%
6	RAFAEL	0	0%	1	5%	4	18%	11	50%	6	27%
7	WISTON	0	0%	0	0%	10	48%	8	38%	3	14%
8	VICTOR	4	21%	15	79%	0	0%	0	0%	0	0%
9	JUDITH	13	57%	10	43%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total general</b>		<b>17</b>	<b>9%</b>	<b>26</b>	<b>14%</b>	<b>34</b>	<b>18%</b>	<b>64</b>	<b>34%</b>	<b>45</b>	<b>25%</b>

Fuente : Cuestionario

Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 17**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 17 del cuestionario.

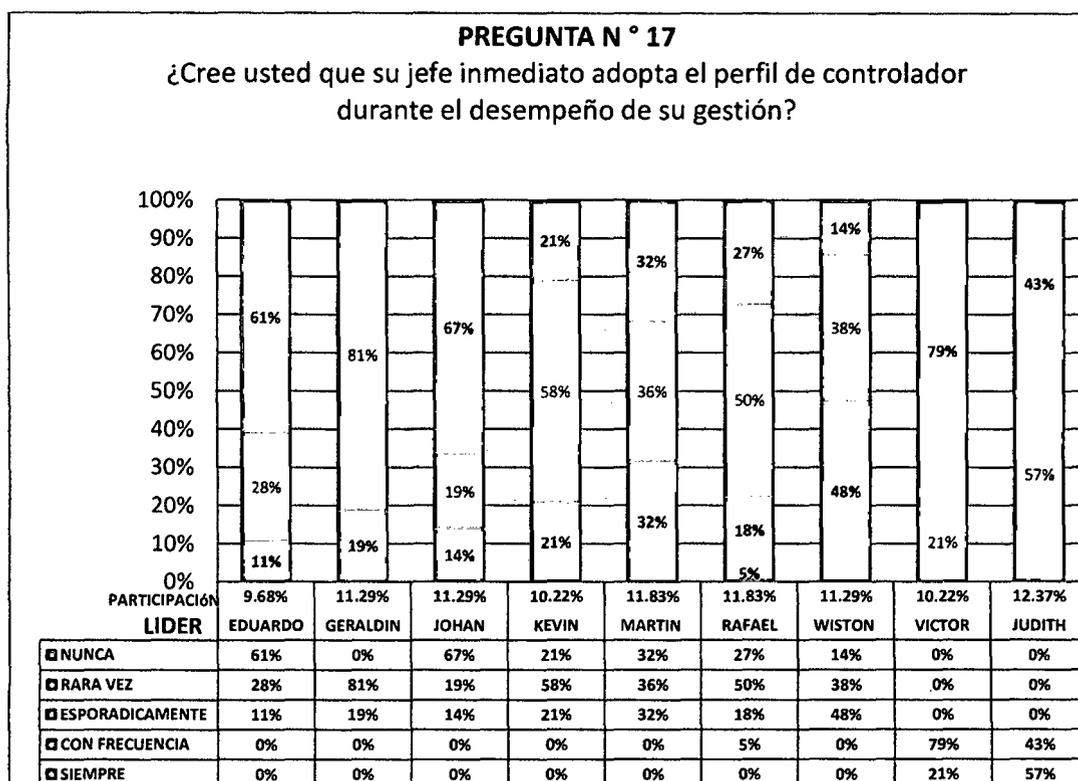


Fuente : Cuadro 17

Elaboración: Tesista

## GRÁFICO N° 17.1

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 17 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 17

Elaboración: Tesista

### Análisis e interpretación:

64 personas que representa un 34% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que rara vez su jefe adopta el papel de controlador dentro de la gestión de los asesores, es decir los asesores no se sienten controlados por

su líder, también podemos mencionar que 17 personas que representan un 9% sienten o creen que siempre su líder adopta un perfil de controlador, podemos observar en el grafico 17.1 que son 2 líderes los que adoptan el perfil controlador.

**Cuadro N° 18**

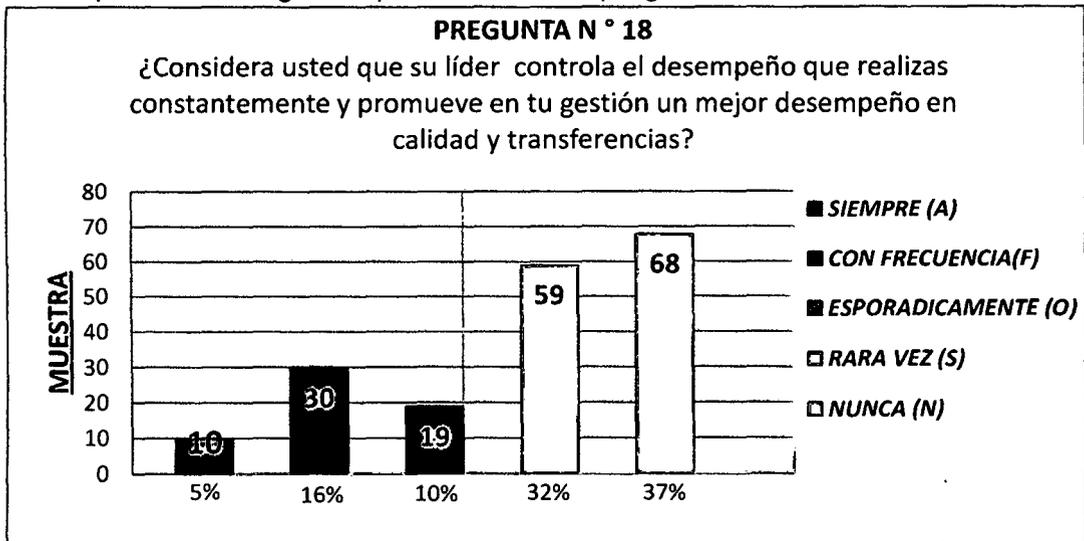
Respuesta de los asesores de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. a la pregunta N° 18 del cuestionario Lima 2015.

N°		PREGUNTA									
18		¿Considera usted que su líder controla el desempeño que realizas constantemente y promueve en tu gestión un mejor desempeño en calidad y transferencias?									
LIDER		SIEMPRE		CON FRECUENCIA		ESPORÁDICAMENTE		RARA VEZ		NUNCA	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	EDUARDO RAMIREZ	0	0%	0	0%	2	11%	1	6%	15	83%
2	GERALDIN	0	0%	0	0%	2	10%	19	90%	0	0%
3	JOHAN	0	0%	0	0%	2	10%	3	14%	16	76%
4	KEVIN	0	0%	0	0%	2	11%	9	47%	8	42%
5	MARTIN WONG	0	0%	0	0%	1	5%	4	18%	17	77%
6	RAFAEL	0	0%	0	0%	6	27%	8	36%	8	36%
7	WISTON	0	0%	0	0%	2	10%	15	71%	4	19%
8	VICTOR	4	21%	13	68%	2	11%	0	0%	0	0%
9	JUDITH	6	26%	17	74%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total general</b>		<b>10</b>	<b>5%</b>	<b>30</b>	<b>16%</b>	<b>19</b>	<b>10%</b>	<b>59</b>	<b>32%</b>	<b>68</b>	<b>37%</b>

Fuente : Cuestionario  
Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 18**

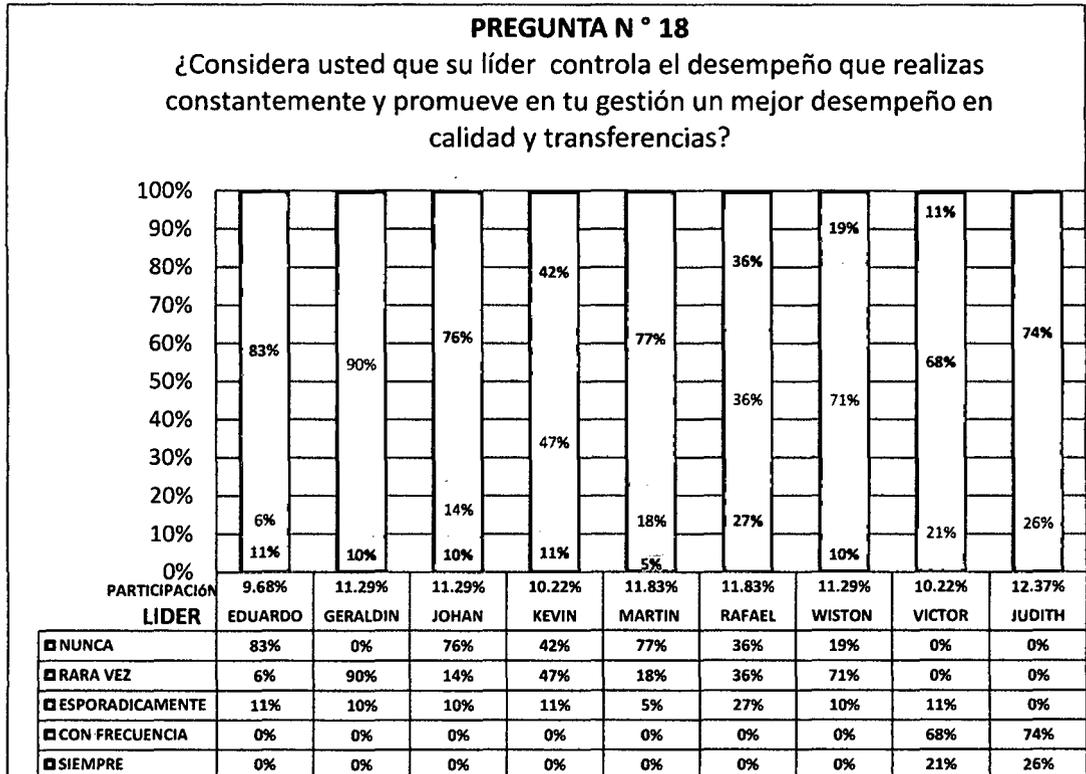
Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 18 del cuestionario.



Fuente : Cuadro 18  
Elaboración: Tesista

**GRÁFICO N° 18.1**

Representación gráfica porcentual de la pregunta N° 18 del cuestionario por líder.



Fuente : Cuadro 18

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

68 Personas que representa un 37% de los asesores del total de la muestra dentro de plataforma de tele ventas Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. mencionan que nunca su líder controla su desempeño constantemente, los asesores indican que dentro de la gestión hacen el trabajo por motivación,

indican que para lograr un mejor desempeño en calidad y transferencias no es necesario que su líder los esté controlando en la gestión, podemos observar también en el cuadro 18.1 que de la muestra tomada 2 líderes que hacen uso del control del desempeño de los asesores a su cargo.

## **4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

En esta parte se presenta los resultados que se obtuvieron y se hace una confrontación de aquellos resultados con las bases teóricas e hipótesis.

### **4.2.1. Con los antecedentes:**

En el desarrollo del proyecto de investigación se mencionaron antecedentes de investigadores que tienen relación directa con el trabajo realizado lo cual vamos a detallar a continuación.

- **CHAMORRO MIRANDA, Diana Judith (2005)** nos menciona:

3. Como puede apreciarse, el estilo de liderazgo Transformacional del director está orientado al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones en la escuela mediante la motivación, el apoyo constante, el establecimiento de la confianza y el respeto, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la estimulación para la conceptualización, la comprensión, el análisis de problemas como la generación de sus soluciones, y la implicación del profesorado en el desarrollo de la misión y visión de la escuela.

De acuerdo a los resultados acumulados en la investigación dentro de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. podemos concordar con los antecedentes; ya que podemos mencionar que los asesores de la plataforma de móviles Argentina donde se realizó la investigación mencionan en un porcentaje mayoritario que cuentan con un líder que les da confianza, hace que desarrollen su intelecto, analiza y comprende los problemas que tiene el equipo, donde podemos observar que 7 de 9 equipos encuestados dan como resultado un líder transformacional.

*4. En los estudios realizados en el contexto educativo se han identificado diversos estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional, Instruccional y No Liderazgo. En nuestro estudio, hemos encontrado que desde la perspectiva del profesorado en los contextos del Magdalena y el Atlántico, los directores evidencian dos estilos de liderazgo: Transformacional e Instruccional.*

Dentro de nuestra investigación en la empresa Teleatento de Perú S.A.C. se identificó 2 tipos de liderazgo: transaccional y transformacional, donde el liderazgo transformacional tiene mayor impacto dentro de la gestión, también esto no descarta que dentro de la institución puedan ver otros tipos de liderazgo, pero con menor incidencia.

- **BERAÚN QUIÑONES, Lida D.** (2014) nos indica que:

1. *Existe dependencia entre liderazgo y la satisfacción del trabajador del gobierno regional de Huánuco. Es decir, el estímulo intelectual que promueven los líderes transformacionales está impactando positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la región Huánuco.*

Dentro de la investigación realizada donde se identificó que el estilo de liderazgo transformacional tiene una mayor incidencia en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. Dentro del servicio de móviles Argentina de lo cual se pudo encontrar una dependencia entre el estilo de liderazgo que tienen los supervisores y como influyen en los asesores dentro de la gestión de ventas y atención al cliente, podemos observar este comportamiento en los gráficos: N° 1.1, N° 2.1, N° 3.1 N°4.1. Donde se observa la participación de 7 equipos con un ponderado elevado donde el líder si se interesa por el desarrollo de su equipo.

- **ACUÑA ORÉ, Pepe.** (2010) nos mencionó lo siguiente.

1. *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 post-grado, 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 más marcada que la experiencia en el puesto.*

En el trabajo de campo realizado, al momento de buscar los indicadores que cuenta un líder dentro de la organización, pudimos observar que un porcentaje de líderes no son profesionales, en ocasión cuentan con un título técnico y en otras universitario, sin embargo manejan un estilo de liderazgo, la compañía invierte en instruirlos y ven que una de las mejores opciones es inclinarlos hacia un estilo de liderazgo transformacional, al confrontar con nuestros antecedentes podemos darnos cuenta que la mayor parte de las personas que hacen el papel de líder no es por edad o profesión sino por la experiencia y las habilidades que puedan poseer.

*2. Los Jefes tienden a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y pro 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.*

Durante el trabajo de investigación se pudo obtener que una cierta cantidad de asesores indican que cuentan con un líder que, si está comprometido con la gestión, que, si es pro-activo, innovador, al

confrontar con los antecedentes; podemos concordar que si hay una percepción bien clara por partes de los asesores dentro de la plataforma de móviles argentina de qué tipo de liderazgo se desarrolla dentro de la gestión y que si tiene una influencia que impacta en resultados de la gestión.

*3. 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.*

En el trabajo de investigación realizado se pudo observar que nos enfocamos en analizar y ver dos estilos de liderazgo en particular, que son: el estilo transaccional y el estilo transformacional, donde el liderazgo transformacional tiene un ponderado mayor, nos damos cuenta también que el líder transformacional promueve muchos aspectos dentro del equipo lo cual hace que se logre un clima organizacional adecuado, esto en relación a lo que menciona nuestro antecedente.

También podemos mencionar que no solamente se practican estos dos tipos de estilos de liderazgo, sino que también podrían existir estilos adicionales como: liderazgo situacional, democrático, etc.

- **BERAÚN QUIÑONES, Lida D.** (2010) nos menciona:

1. *Ante la inexistencia de investigaciones que prueben la práctica de Liderazgo transformacional de los Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo se hizo un estudio para conocer si los docentes practican o no practican el liderazgo transformacional desde la óptica de nuestra representativa de 191 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y turismo y en qué grado se practica dicho liderazgo.*

*Los resultados estadísticos que la mayor frecuencia corresponde a la alternativa de acuerdo; es decir los estudiantes aceptan que los docentes muestran o practican características de un liderazgo transformacional.*

*Por otra parte, para conocer en qué grado los docentes practican liderazgo transformacional era necesario usar un indicador cualitativo; para ello se recurrió al escalamiento de Likert a escala de 1 a 5, considerando a 1 como una actitud muy desfavorable y 5 actitud muy favorable, del cual no obtuvo una escala de 3.3, que indica una buena práctica de liderazgo transformacional.*

*También el estudio se extendió por escuelas evidentemente muestra la misma tendencia, la ESPACA tiene una escala de 3.6 y la EAPT y H 3.3 interpretándose como buena práctica de liderazgo Transformacional en ambas escuelas.*

En transcurso de la investigación, se obtuvo como resultados de las encuestas desarrolladas y previamente procesadas en cuadros dinámicos y creando una base de información que se puede seguir incrementando en caso decidamos expandir la muestra, lo cual nos

dio como resultado que el estilo de liderazgo con mayor participación y ponderado es el estilo transformacional, que al compararlo con nuestra antecedente de la investigación, podemos concordar que los asesores aceptan que los supervisores muestran características de un líder transformador, el estudio se extendió por equipos de supervisión, con un total de 9 equipos donde 7 equipos dan como resultado tener un líder transformador y 2 equipos tener un líder transaccional.

- **VELA MEZA, Arturo.** (2013) *lo cual llega a la siguiente conclusión.*
- 3. *A la DRE, UGEL, promover la implementación de programas de formación y actualización para los docentes de las Instituciones Educativas en estilo de liderazgo, que lleve a la participación de todos los miembros para constituir una buena armonía institucional.*

Según los resultados obtenidos en nuestra investigación y tomando como referencia nuestro antecedente, pudimos llegar al resultado que la empresa Teleatento del Perú S.A.C. dentro de la plataforma de móviles Argentina se dan las capacitaciones necesarias, la empresa desarrolla programas de formación para líderes y futuros líderes que son identificados en el desarrollo de la gestión, la empresa trata de homogenizar el proceso de capacitación a un solo estilo que es transformacional.

4. Como el valor de  $p$  (significancia bilateral) es 0,015 menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula, por lo que podemos afirmar que el estilo de liderazgo se relaciona con la gestión pedagógica, en cuanto a planificación curricular, en los docentes de la institución Educativa Secundaria "Chavín de Pariarca.

Al término de nuestra investigación podemos mencionar que, al hacer la confrontación con el antecedente, mencionaremos que, según la investigación, solo se midió la incidencia del liderazgo, el resultado fue 76% transformacional y 26% transaccional, el cual influyen positivamente en la gestión de móviles Argentina.

- **CARNERO TOLMOS, Lizzet Elvira.** (2012) menciona lo siguiente:

3. El dato relacionado a estilos de liderazgo de acuerdo a test nos permite concluir que el 50% de las instituciones educativas parroquiales de la ciudad de Huánuco predomina el estilo democrático, 43,33% un estilo autocrático y un 6.7% un estilo liberal es por ello que encontramos un promedio de clima laboral.

Los datos relacionados a clima laboral de acuerdo a la escala de cuestionario de la misma, nos permite concluir que el 70% de las instituciones parroquiales del Huánuco se encuentra en un indicador alto de clima laboral, un 23.3% en un indicador promedio y un 6.7% en un indicador bajo de clima laboral, el cual se debe a un estilo de liderazgo democrático.

Al concluir nuestra investigación, y compararlo con nuestro antecedente, llegamos a mencionar que el estilo de liderazgo

predominante en la plataforma de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. es el liderazgo transformacional con una representación de 74% y el liderazgo transaccional 26%. Donde los dos estilos ayudan a contar con un clima organizacional estable, a mejorar el desempeño de los asesores y lograr los objetivos en la gestión.

#### **4.2.2. Con las bases teóricas:**

En el trabajo de investigación se seleccionaron bases teóricas, de diferentes autores lo cual nos sirvió como punto de partida para poder desarrollar nuestra investigación y hacer la comparación necesaria de los resultados que se obtuvo con los que mencionan los autores de estas bases teóricas.

##### **4.2.2.1. Liderazgo**

*“Se define liderazgo, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo”  
(Hampton, 1985, pág. 561)*

Dentro de la gestión de móviles Argentina, dentro de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. también podemos definir que los líderes buscan como influir dentro del grupo o equipo de trabajo, muchos de estos líderes tienen que hacer uso de sus conocimientos adquiridos en la vida cotidiana o por la experiencia transcurrida para que

puedan influir en las personas a cargo y así lograr la meta planeada, haciendo uso de la características e indicadores del liderazgo transformador y transaccional.

*“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno diversos objetivos especiales” (chiavenato, 1986, pág. 588).*

En el transcurso de llevar a cabo las tareas designadas ya sea en el cumplimiento de la meta de ventas o de atención al cliente, los asesores de la plataforma de móviles Argentina, dentro de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. se sienten influenciados por el liderazgo transformador y transaccional que pueda ejercer su jefe inmediato, ya que es indispensable, contar con un manejo de las situaciones para lograr las metas tanto de los asesores y de la empresa.

*“El proceso a través del cual un miembro de un grupo influencia en los otros miembros hacia el logro de metas grupales especificadas” (Baron, 1994)*

En el desarrollo de la investigación pudimos observar la gestión que realizan los asesores de servicio tanto de ventas y de atención al cliente con respectivos indicadores medibles por los supervisores que hacen el papel de líder, el resultado que logren los asesores en su gestión dependerá de la influencia que ejerza el supervisor para

que puedan alcanzar los objetivos de la gestión.

*“Un proceso en el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo” (Smith, 1995, pág. 259)*

Se puede mencionar y afirmar que, si es un proceso que ayuda a que un equipo y sus miembros logren su objetivo, aquí no solamente participa el supervisor como líder, sino también que miembros de equipo pueden desempeñar la función de líder, ya que el asesor con mejores indicadores puede influir en los demás para que lleguen a la meta trazada.

*“El liderazgo administrativo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo” (Stoner, 1997, pág. 417).*

Aquí podemos constatar que en caso de administrar los tiempos y los recursos que se puedan brindar a los asesores o al equipo de trabajo si depende mucho del supervisor, puesto que son ellos quienes manejan las herramientas de gestión necesaria para brindarles al equipo las bases y aplicativos de gestión para el desarrollo y desempeño dentro de la empresa.

*“Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (Hughes, 2007)*

Al desarrollo de la investigación se logró afirmar que, si es necesario contar con un líder, ya sea con un estilo de liderazgo

transformacional o transaccional, para que los asesores logren en la gestión llegar a sus metas, estos líderes tienen que influir directamente en el desarrollo de dicha gestión.

*“liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (Chiavenato, 2002).*

Se pudo verificar que, en transcurso de la gestión, si un asesor no logra su meta diaria, entra a tallar la influencia interpersonal del líder, ya que en esta situación es quien brinda la orientación necesaria, estrategias de ventas y/o atención y feedback (retroalimentación), para que puedan desempeñarse mejor dentro de la gestión, podemos mencionar aquí a los líderes transformacionales que pudimos identificar en nuestra investigación son 7 supervisores.

#### ❖ **Enfoques del Liderazgo**

Al observar los enfoques del liderazgo dentro de nuestra investigación podemos decir que si se pueden encontrar características destacables que diferencian a un líder del grupo de trabajo.

- **Enfoque de rasgos.**

*Destaca entre los estudiosos interesados en el análisis de los rasgos como foco del concepto de liderazgo, es decir, analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas” (Stodgill, 1948).*

En el trabajo de investigación pudimos verificar y ver que cada líder se puede identificar por su personalidad, ya que muchos de los líderes o supervisores que ahora tiene un equipo a su cargo, comenzaron siendo asesores, su desempeño y sus rasgos de líder fueron identificados en el transcurso de su gestión y posteriormente formado como líder.

- **El enfoque conductual.**

*“El comportamiento de una persona se puede medir a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro” (Blake R. & Mouton, 1964)*

Al termino de nuestro trabajo pudimos también corroborar que dentro del enfoque conductual se pudo identificar diferentes formar de comportamiento del líder, como los indicadores que tienen los lideres dentro de la gestión, estos comportamientos hacen que el líder tienda a tener un resultado tanto en la gestión como en el

comportamiento del asesor e influenciar en los resultados de la gestión.

- **El enfoque del liderazgo transformacional.**

*“Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo esperado incluso más allá de lo que se creía posible. Establecen expectativas más retadoras y alcanzan desempeños superiores” (Bass, 1992)*

Durante el trabajo de campo realizado en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. en la plataforma de móviles Argentina, uno de los objetivos fue identificar si el estilo de liderazgo transformacional tenía impacto en la gestión, es aquí donde pudimos corroborar y coordinar con lo que nos dice nuestra base teórica, que un líder transformacional establece expectativas, crea retos e influye en sus seguidores, así lo confirman los asesores encuestados.

*“El liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad, y eso es visto como el liderazgo real y auténtico.” (Bass, 1992, págs. 112 - 120)*

Se puede corroborar lo que nos dice la base teoría, cuando se observó que los líderes y sus asesores dentro de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. en la gestión de móviles Argentina, donde ambos tanto; el líder como los trabajadores forman un solo equipo, es así que ambos se motivan a cumplir las metas de la

empresa.

- **Líder**

*“el líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación por las personas” (Daft, 2006)*

En el trabajo de investigación en la plataforma de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. se observa a 9 líderes, que, si ejercen influencia con cada uno de los integrantes de su equipo, estas influencias pueden tener una característica y tener una forma particular, lo cual hace que este líder adopte un estilo de liderazgo.

*“Guía, jefe, cabeza, conductor, dirigente de un bando, comunidad o sector humano” (Biosca, 1994, pág. 234)*

Los resultados de la investigación a la empresa Teleatento del Perú S.A.C, en la plataforma de móviles argentina se pudo observar que se cuenta con un inmenso grupo humano de 350 personas divididas en grupos o equipos de 25 a 30 personas, cada una dirigida por un líder, al cual se le denomina supervisor, estos hacen el papel de jefe, guía y cabeza, tal como lo menciona nuestra base teórica.

- **Mitos de líder**

*“Los líderes innatos no existen, son demasiados escasos para las necesidades urgentes actuales por lo tanto el liderazgo, puede y debe aprenderse” (Drucker., 1992, pág. 184)*

*“la única definición válida de líder es que se trata de alguien que tiene seguidores, no es alguien a quien se ama o admira o tiene popularidad, es quien da resultados, dan el ejemplo, es tener responsabilidad” (Drucker., 1992)*

Llegando a los resultados de nuestra investigación en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. en la plataforma de móviles Argentina podemos corroborar lo que nos dice la base teórica, puesto que en el campo de trabajo puedan existir líderes natos dentro de la gestión y puedan ser identificados en el transcurso de su desempeño laboral, donde se identifican rasgos que los diferencian de sus compañeros, también se puede mencionar que los líderes que hoy tienen a cargo un grupo o equipo, fueron instruidos por la empresa para llegar a tener un estilo de liderazgo óptimo para un mejor desempeño del equipo que lideren.

- **Características de líder**

*“hay cierta ventaja del líder designado sobre el líder emergente por contar con respaldo formal y esto hace que el grupo tiende a aceptar sin muchas dificultades,*

*para el emergente es más difícil obtener su posición y mantenerla" (Raven, 1983).*

Las características del líder que nos menciona la base teórica lo podemos corroborar con los resultados finales de la investigación puesto que aquí el autor nos menciona dos tipos de líder: el líder designado y el líder emergente, en la empresa se pudo observar que muchos de las persona que hoy ejercen el papel de líder son emergentes, pero en el tiempo que llevaban trabajando tuvieron capacitaciones por parte de la empresa, a estos líderes emergentes tienden a tener un respaldo por su equipo que lo vio desarrollarse, es decir que no tienen dificultad como lo menciona el autor, sin embargo se ha observado, que existen líderes que llegaron de otra gestión.

A los líderes designados les ha costado adaptarse ante los equipos nuevos puesto que desconocen el ambiente, actitudes y aptitudes de los asesores.

- **Factores Situacionales en el Liderazgo**

*"El líder debe tener la sensibilidad y la habilidad para establecer un diagnóstico del entorno humano en el grupo que dirige. Resulta obvio que los móviles y las habilidades de las personas que están a su cargo son diversos y el líder debe ser capaz de percibir e interpretar*

*esas diferencias, además debe tener la habilidad para variar su propio comportamiento” (Chiavenato, 2002)*

En el trabajo de investigación desarrollado en móviles Argentina de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. es indispensable mencionar y hacer la corroboración que el autor nos menciona en la base teórica, cuando hablamos de un factor situacional dentro de la compañía podemos verificar que los líderes designados a los diferentes grupos de plataforma, saben identificar en qué situación se pueda encontrar la gestión donde el supervisor y los asesores laboran, esta es una de las características de un liderazgo transformador que pone en práctica los indicadores del estilo de liderazgo que ejerce.

#### **4.2.2.2. Gestión integrada De Servicios**

##### **❖ Gestión de Servicio**

*“Se trata de hacer a cada cliente actual o potencial, una oferta que maximice su valor para el cliente y el valor de éste para la empresa” (Esteban, 2008)*

Al confrontar los datos de con nuestra base teórica, en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. se brindan dos tipos de servicios: el de atención al cliente y de ventas; ambos servicios son brindados bajo el sistema de CALL CENTER, dentro de esta gestión de servicio están inmersos los asesores, quienes brindan el CONTAC CENTER

con el cliente, que es el público argentino.

Podemos mencionar dos clientes dentro de la gestión, uno de ellos es el cliente que contrata el servicio y otro cliente que recibe el servicio, donde uno tiene participación directa con los líderes de la gestión para indicar los procesos a desarrollar y las métricas de la gestión, por otro lado participa el asesor que tiene contacto con el cliente Argentino, estamos en un caso directo de hacer outsourcing, donde la empresa Teleatento del Perú S.A.C. debe cumplir en satisfacer las necesidades de dos clientes: Movistar Argentina y público Argentino.

#### ❖ **Gestión de la relaciones con los clientes**

*“La Gestión de relaciones de clientes o Customer Relationship Management (CRM) como un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones” (Valenzuela, 2006)*

Dentro del trabajo de investigación se pudo comprobar en acorde a nuestra base teórica, que Teleatento del Perú S.A.C. dentro de la gestión de móviles argentina logra realizar el uso de Customer Relationship Management (CRM), esto hace que se logre el seguimiento y la búsqueda constante, bajo parámetros de calidad total para lograr brindarle un servicio de buenos estándares tanto al

cliente interno y externo.

#### 4.2.3. Con la hipótesis general y específica.

##### ❖ Hipótesis General

*Hi "El estilo de liderazgo transformacional tiene una incidencia significativa en la gestión de servicio de ventas y atención al cliente en la empresa Teleatento del Perú S.A.C."*

*Ho "El estilo de liderazgo transformacional no tiene una incidencia significativa en la gestión de servicio de ventas y atención al cliente en la empresa Teleatento del Perú S.A.C."*

Los resultados obtenidos con la investigación en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. podemos afirmar la hipótesis general, que el estilo de liderazgo transformacional, tiene incidencia significativa en los asesores, representado por un 74% de la población de la plataforma de móviles Argentina, esto se debe a que cuentan con un fuerte estímulo intelectual donde se desarrolla y promueve la capacitación del personal a cargo por los líderes, se crea un clima de confianza y de espíritu de equipo, se está motivando a los asesores quienes hacen la gestión de atención al cliente y ventas.

### ❖ Hipótesis específicas

*H1. El estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores tiene incidencia significativa en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.*

Al término de la investigación en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. afirmamos la hipótesis 1 donde se pudo corroborar que el estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores tienen una incidencia significativa en la gestión de ventas podemos verlo en el gráfico N° 06 donde un 95% de los trabajadores indican que su líder los ayuda a lograr sus objetivos con las ventas orientándolos, motivándolos, enseñándoles, etc. para un mejor desempeño, ya que estos son características de un líder transformacional.

*H2. El estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores tiene incidencia significativa en la gestión de atención al cliente en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.*

El resultado obtenido en el trabajo de investigación podemos afirmar la hipótesis 2 que nos muestra que si se tiene una importante participación del liderazgo transformacional en los supervisores dentro de la gestión de móviles Argentina de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. ya que observamos en los cuadros , N° 2, 4, 7, 9,

donde el supervisor practica el estímulo intelectual, carisma, motivación y el ser visionario, que hace que su gestión con los asesores en el servicio de atención al cliente cumpla sus objetivos

***H3. El estilo de liderazgo transaccional que practican los supervisores tiene incidencia significativa en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.***

Los resultados obtenidos con la investigación en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. en el servicio de móviles argentina, nos permite negar la hipótesis 3, y que el estilo de liderazgo transaccional no tiene incidencia significativa en la gestión de ventas, pero pudimos percatarnos que la participación no es nula sino mínima con un 26% de participación que representa un total de 2 equipos de supervisores de los 9 que investigamos, es decir solamente son 2 líderes que influyen en las ventas a través de este estilo de liderazgo. Podemos observarlo en los cuadros N° 11, 14 y 16. Donde identificamos a través de los indicadores que el líder promueve recompensas y los conduce a lograr objetivos planteados en la gestión de ventas, entonces podemos mencionar que el estilo de liderazgo transaccional tiene incidencia en menor grado en las ventas de móviles argentina.

***H4. El estilo de liderazgo transaccional que practican los supervisores tiene incidencia significativa en la gestión de atención al cliente en el servicio de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.***

En cuanto respecta a lo que es la gestión de atención al cliente en la plataforma de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. podemos negar la hipótesis 4, ya que el estilo de liderazgo transaccional no tiene incidencia significativa, también podemos mencionar que la participación del liderazgo transaccional de los supervisores tiene una menor incidencia en la gestión de atención al cliente, pudimos obtener un 26% de la población que afirmo que logran sus objetivos cuando su líder promueve recompensas y los conduce a lograr objetivos planteados en la gestión, los resultados de la encuesta confirman que son 2 los supervisores de los 9 supervisores que se tomaron como muestra en la investigación que tienen estilo de liderazgo transaccional.

## CONCLUSIONES

1. Dentro la plataforma de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C. podemos indicar estilo transformacional tiene una mayor incidencia en la gestión con una participación de 64% de la muestra y un 26% manifiesta contar con un líder transaccional, lo cual nos indica que de los 9 supervisores que formaron parte de nuestra investigación, 7 tienen el estilo transformacional y 2 supervisores tienen el estilo transaccional.
2. Podemos mencionar que se ha logrado afirmar la hipótesis general, negando así la hipótesis nula, donde se pudo corroborar que el estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores tienen una incidencia significativa en la gestión de ventas, podemos verlo el cuadros N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, y 9, donde los trabajadores indican que su líder los ayuda a lograr sus objetivos con las ventas orientándolos, motivándolos, enseñándolos, etc. para un mejor desempeño, ya que estos son características de un líder transformacional.
3. Podemos mencionar que el objetivo General planteado en la investigación se ha logrado, por que se pudo conocer el estilo de liderazgo con mayor incidencia, el cual nos dio como resultado que el liderazgo transformacional que es el de mayor incidencia en la gestión de servicios de móviles Argentina.

4. Dentro de la plataforma de móviles Argentina se logró describir al liderazgo transformacional que manejan los supervisores, como uno de los estilos de mayor incidencia en la gestión de ventas en el servicio de móviles Argentina, esto lo observamos en los gráficos N°: 2, 4, 6, 7 y 9, donde podemos mencionar que el uso de este estilo de liderazgo hace que los trabajadores de la gestión desarrollen un mejor desempeño en los indicadores como, las ventas por hora (VPH), calidad en atención, TMO, etc. Llegando a corroborar nuestro primer objetivo.
5. Podemos mencionar que se pudo identificar que el estilo de liderazgo transformacional que practican los supervisores incide en la gestión de atención al cliente en el servicio de móviles Argentina, lo cual nos permitió lograr nuestro segundo objetivo, donde identificamos que un líder transformador que brinda la motivación necesaria, promueva la capacidad intelectual, crea un clima organizacional de confianza, etc., para que se incremente el desempeño laboral durante la gestión de atención al cliente hace que logren los objetivos planeados, esto queda demostrado en los cuadros y gráficos N°: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 y 9.
6. El liderazgo transaccional que practican los supervisores es de menor incidencia en la gestión de ventas y atención al cliente en el servicio de móviles Argentina ya que se puede observar que es de menor porcentaje la

participación del líder transaccional lo cual podemos observarlo en los cuadros N°: 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18.

7. En el desarrollo de gestión, podemos mencionar que el liderazgo transaccional dentro de la gestión tiende a tener una menor participación, que es el 26%, que representa 2 equipos de supervisores, podemos mencionar que estos equipos al contar con un líder con estilo de liderazgo transaccional no tienen resultados inferiores a los otros equipos que tienen un líder con estilo de liderazgo transformacional, cabe mencionar que estos equipos cumplen las mismas métricas que los otros equipo aunque se encuentren en otro entorno y clima laboral, podemos decir que el estilo de liderazgo tiende a afectar directamente en la eficiencia de los asesores ya que cumplen con el mismo objetivo en ventas y atención al cliente dentro de gestión de móviles Argentina.
8. El correcto manejo de los indicadores del liderazgo transformacional y transaccional, nos pueden llevar a un desempeño eficiente y eficaz, logrando así cumplir cada indicador de la gestión de móviles Argentina en la empresa Teleatento del Perú S.A.C.

## **SUGERENCIAS**

1. Recomendamos a los líderes que sigan manejado el estilo de liderazgo transformacional, desarrollando sus capacidades de gestión con los asesores a cargo, que el comportamiento como líder siempre tendrá un desempeño donde serán ellos el modelo de liderazgo.
2. Se sugiere a los jefes de plataforma que continúen con los programas de capacitación y modelamiento del estilo de liderazgo para cada uno de los supervisores, de esta manera logran tener un personal altamente calificado para lograr las metas de la gestión tanto de ventas como de atención al cliente y afrontar cualquier contingencia en la gestión.
3. se recomienda a los jefes de plataforma que nombren nuevos líderes y reagrupen a los asesores en grupos más pequeños, puesto que al ser grupos grandes dificultan el trabajo de los supervisores al momento de manejar los problemas colectivos, así podrían tener un mayor control de los asesores y de la gestión.
4. Se recomienda a los jefes que puedan gestionar el desarrollo de nuevos líderes, dentro de la plataforma de móviles Argentina, ya que es personal que conoce el entorno y la gestión tanto en ventas y atención al cliente, potenciando sus capacidades de personal que ya está comprometido en su gestión.

5. Se recomienda un mejor sistema de gestión de personal, para evitar la rotación, ya que esto dificulta el trabajo de los líderes, puesto que cada periodo cortó tienen que empezar con personas nuevas y adáptalos al sistema y hacerles seguimiento en la curva de aprendizaje; esto hace que el líder descuide en cierto grado al resto del equipo.
6. Se recomienda que deben continuar tratando de homogenizar el estilo de liderazgo transformacional con todos los supervisores, ya que este estilo es uno de los más recomendables por diferentes especialistas para tener una gestión de alta calidad, un equipo de trabajo eficiente y eficaz duradero en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA DE ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

- Acuña Oré, Pepe. (2010). *El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú*. Universidad Mayor de San Marcos – Tesis magister - Lima 2010.
- Beraún Quiñones, Lida D. *El Estilo de Liderazgo Transformacional de los docentes y su influencia en la motivación por el aprendizaje de los alumnos de la facultad de ciencias administrativas y turismo*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán – tesis magister – Huánuco 2010.
- Beraún Quiñones, Lida D. *Impacto del ejercicio del liderazgo de los órganos de gestión del gobierno regional de Huánuco y la satisfacción laboral de los trabajadores*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán – tesis doctoral - Huánuco, 2014
- Chamorro Miranda, Diana Judith. *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral – España 2005.

Carnero Tolmos, Lizzet Elvira. *Los Estilos de Liderazgo y el clima laboral de las instituciones educativas parroquiales de la ciudad de Huánuco – 2011*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán – tesis magister – Huánuco 2012.

Vela Meza, Arturo. *Los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica en la institución educativa secundaria del distrito de chavín de Pariarca 2012*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán – tesis magister – Huánuco 2013.

#### **BIBLIOGRAFÍA DE BASE TEÓRICA**

- Baron, R. (1994). *Social Psychology*. Boston: Ally and bacon.
- Bass, B. M. (1992). *Liderazgo Transformacional*. New York: MacGrae.
- Biosca, D. (1994). *Soluciones para salir de la crisis*. México: Allyn and Bacon, Boston.
- Blake R. & Mouton, J. (1964). *the managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos aires: Paidos.
- chiavenato, I. (1986). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Adminstracion*. México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. México: Thomposn (3° ed.).

- Drucker., P. (1992). *Managing for the future*. New York: Truman Talley Books.
- Esteban, A. ,. (2008). *Principios de Marketing*. ESIC Editorial.
- Fogarty y otros, D. w. (1994). *Administracion de la Produccion e Inentarios*. Mexico. - pag 699: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. .
- Hampton, D. R. (1985). *Adminstracion Contemporanea*. México: Mc Graw Hill.
- Hayes, B. E. (1999). *Comó medir la satisfacion del cliente*. Estados Unidos: Editorial Oxford.
- Hughes, R. L. (2007). *Liderazgo*. México: (5° ed.) Mc Graw - Hill.
- otros, D. W. (segunda edicion). *Administracion de la Produccion e Inventario*. Mexico - pag 699: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Raven, B. ,. (1983). *Social Spychology*. New York: John Wiley y Sons.
- Richard, D. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thompson (3° ed.).
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.
- Smith, E. y. (1995). *Social psycchology*. New York: Worth Publishers.
- Stodgill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership*. Ohaio States: University.
- Stoner, J. (1997). *Administracion*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Valenzuela, L. ,. (2006). *Evolucion del Marketing*. Chile: Bio - Bio.

#### **IV. NOTAS BIBLIOGRAFICAS**

- **Fecha de nacimiento:** 08 de junio 1989.
- **Estudios primarios:** I.E.P. Javier Pérez de Cuellar.
- **Estudios secundarios:** C.N. Jorge Chávez Dartnell.
- **Estudios superiores:** Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- **Grado de Bachiller:** Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

# Anexos

## CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Responda cada una de las cuestiones de forma segura y de acuerdo a la situación diaria desempeñada en su gestión y encierre en un círculo la respuesta que usted cree conveniente: siempre (A), con frecuencia (F), esporádicamente (O), rara vez (S), nunca (N).

	PREGUNTAS	A	F	O	S	N
1	¿Cree usted que su jefe inmediato promueve que desarrolle su capacidad intelectual para que solucione situaciones diversas dentro de su centro de trabajo?	A	F	O	S	N
2	¿Considera usted que su líder promueve el desarrollo de la capacidad intelectual en el equipo y ayuda a un mejor desempeño en el TMO (tiempo mínimo de atención) y la calidad de atención?	A	F	O	S	N
3	¿Considera usted q su jefe inmediato crea un clima de confianza y espíritu de equipo?	A	F	O	S	N
4	¿Cree usted que su jefe inmediato desarrolla un clima de confianza y espíritu de equipo que mejora su desempeño en la calidad de atención?	A	F	O	S	N
5	¿Consideras que tu líder orienta el esfuerzo, delega funciones, crea oportunidades para todos, enseña y crear recompensas?	A	F	O	S	N
6	¿Cree usted que su líder orienta, delega funciones, crea oportunidades enseña y crea recompensas para el mejor desempeño del quipo en ventas y calidad de servicio?	A	F	O	S	N
7	¿Considera usted que su jefe inmediato promueve el desarrollo de tus capacidades intelectuales influye en tu capacidad de gestión en SPL (solución en primera llamada) y transferencias?	A	F	O	S	N
8	¿Considera usted que su líder se anticipa situaciones, crea metas realistas que se pueden conseguir a un plazo correspondiente e innova para mejorar el desempeño del equipo?	A	F	O	S	N
9	¿Cree usted que su jefe inmediato se anticipe a situaciones, crea metas realistas e innovadoras para mejorar el desempeño en SPL (solución en primera llamada) y trasferencias de llamadas?	A	F	O	S	N
10	¿Cree usted que su jefe crea recompensar condicionales para que pueda solucionar diversas situaciones dentro de su centro de trabajo?	A	F	O	S	N
11	¿Considera usted que su líder promueve recompensas condicionales y esto genere un mejor desempeño en el VPH (ventas por hora)?	A	F	O	S	N
12	¿Considera usted que tu líder propone recompensas condicionales para mejorar el desempeño en el TMO (tiempo mínimo de operación) y SPL (solución en primera llamada)?	A	F	O	S	N
13	¿Cree usted que su líder reconoce e identifica las necesidades de su equipo para luego proponer una condicionante así mejoren su desempeño?	A	F	O	S	N
14	¿Considera usted que tu líder tiene conocimiento de tus necesidades, las identifica y crea una condicionante para mejorar tu gestión en VPH (venta por hora) y calidad?	A	F	O	S	N
15	¿Cree usted que su jefe inmediato explica los objetivos específicos y tareas a realizar para lograr únicamente las metas de la gestión?	A	F	O	S	N
16	¿Considera usted que su jefe inmediato explica los objetivos específicos y tareas a realizar para mejorar únicamente en el VPH (ventas por hora) y calidad dentro de la gestión?	A	F	O	S	N
17	¿Cree usted que su jefe inmediato adopta el perfil de controlador durante el desempeño de su gestión?	A	F	O	S	N
18	¿Considera usted que su líder controla el desempeño que realizas constantemente y promueve en tu gestión un mejor desempeño en calidad y transferencias?	A	F	O	S	N



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los VEINTIDOS días del mes de ABRIL de 2016, siendo las 10 A.M., se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE MÓVILES ARGENTINA DE LA EMPRESA TELE ATENTO DE PERÚ S.A.C-2015", del Bachiller en Ciencias Administrativas **Edwin Vladimir PONCE ARREDONDO**, procediendo a dar inicio al acto de Sustentación del Título Profesional de Licenciado (a) en Administración, siendo los Miembros del Jurado los siguientes Profesores:

Dr. Wilmer Ramos Giles	<b>Presidente</b>
Dr. Roger Céspedes Revelo	<b>Secretario</b>
Dr. Humberto Benancio Valdivia	<b>Vocal</b>

Finalizado la Sustentación de la Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y el resultado siguiente:

TESISTAS	1º Miembro	2º Miembro	3º Miembro	PROMEDIO FINAL
Edwin Vladimir PONCE ARREDONDO	<u>18</u>	<u>18</u>	<u>18</u>	<u>18</u>

**OBSERVACIONES:**

.....  
 .....  
 .....

Se da por concluido el Acto de Sustentación de la Tesis a horas 12.30pm en fe de lo cual firmamos.

Dr. Wilmer Ramos Giles  
**PRESIDENTE**

Dr. Roger Céspedes Revelo  
**SECRETARIO**

Dr. Humberto Benancio Valdivia  
**VOCAL**