



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

El liderazgo y su relación con la gestión integrada de los clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración**

AUTORES:

Br. Araujo Maldonado, Sergio David (ORCID: 0000-0002-2421-6696)

Br. Elías Coveñas, Jesús María (ORCID: 0000-0002-9005-6125)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

PIURA - PERÚ

2019

Dedicatoria

A NUESTROS PADRES Y HERMANOS

Por su apoyo incondicional, consejos, esfuerzo y sacrificio para la realización de nuestra vida profesional y personal.

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por iluminarnos en el camino del bien, a nuestra familia por ser la motivación principal para seguir adelante, a nuestros docentes que han sido guía en esta casa de estudio, y en especial a nuestro asesor de tesis Dr. Freddy William Castillo Palacios, por ser un guía excepcional en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presentamos ante ustedes la tesis titulada “El liderazgo y su relación con la gestión integrada de los clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura - 2019”, con el propósito de establecer la relación que existe entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios de la entidad antes mencionada. La misma consta con los siguientes capítulos:

En el capítulo I: Introducción, se explica la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, los problemas de la investigación, la justificación, hipótesis y por último los objetivos del estudio.

En el capítulo II: Método, se presenta el diseño de la investigación, las variables y su operacionalización, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

En el capítulo III Y IV: Se dan a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y se discuten los diferentes contenidos de los trabajos previos, se contrastan las teorías relacionadas al tema y las respectivas hipótesis con los resultados adquiridos en la presente investigación. Además, se desarrolla la propuesta para mejorar el liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios.

En el capítulo V, VI y VII: Se exponen las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas que sirvieron como fundamento para el desarrollo del presente estudio y los anexos utilizados.

La presente investigación se presenta en cumplimiento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Araujo Maldonado Sergio David.

Elías Coveñas Jesús María.

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción.....	1
II. Marco teórico.....	6
III. Metodología	16
3.1. Diseño de Investigación.....	16
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población y muestra	20
3.4. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	21
3.5. Procedimiento	22
3.6. Métodos de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. Resultados	24
V. Discusión	33
VI. Conclusiones	39
VII. Recomendaciones.....	40
VIII. Propuesta.....	41
Referencias	47
Anexos	49

Índice de tablas

Tabla 1. Estilos de liderazgo en la CAMCO Piura.....	25
Tabla 2. Nivel de la gestión integrada en la CAMCO Piura.....	26
Tabla 3. Relación entre los roles interpersonales y la gestión integrada.....	27
Tabla 4. Correlación entre los roles interpersonales y la gestión integrada	27
Tabla 5. Relación entre los roles de decisión y la gestión integrada.....	28
Tabla 6. Correlación entre los roles de decisión y la gestión integrada.....	29
Tabla 7. Relación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada.....	29
Tabla 8. Correlación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada.....	30
Tabla 9. Relación entre el liderazgo y la gestión integrada.....	31
Tabla 10. Correlación entre el liderazgo y la gestión integrada.....	31

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura, 2019. El tipo de estudio según la finalidad fue aplicado; de acuerdo el alcance fue una investigación correlacional y en lo que respecta a la temporalidad fue transversal; a través de un diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables. Las técnicas de recolección de datos fueron; encuestas para los colaboradores de la entidad en estudio. Asimismo, entrevistas para dos principales jefes de área de la Cámara de Comercio. También, se empleó un censo a los 22 colaboradores y el muestreo aleatorio simple para los jefes de área. Se concluyó que en la Cámara de Comercio y Producción de Piura, se ejerce un buen nivel de liderazgo y la gestión integrada también es bastante favorable, además los roles interpersonales se relacionan en forma significativa con la gestión integrada y los roles de decisión de los líderes también evidencian una relación alta con la variable antes mencionada, por ende el liderazgo tiene una relación significativa, con la gestión integrada de clientes y servicios, lo que implica que este tipo de gestión se ve favorecida cuando el líder ejerce un buen nivel de liderazgo.

Palabras claves: Liderazgo, Gestión integrada, Clientes, Servicios.

Abstract

The objective of this research was to establish the relationship between leadership and the integrated management of clients and services of the Chamber of Commerce and Production of Piura, 2019. The type of study according to the purpose was applied; according to the scope it was a correlational investigation and with regard to temporality it was cross-sectional; through a non-experimental design, since the variables were not manipulated. The data collection techniques were; surveys for employees of the entity under study. Also, interviews for two main area heads of the Chamber of Commerce. Also, a census was used for the 22 collaborators and simple random sampling for area managers. It was concluded that in the Chamber of Commerce and Production of Piura, a good level of leadership is exercised and the integrated management is also quite favorable, in addition the interpersonal roles are significantly related to the integrated management and decision-making roles of the leaders they also show a high relation with the aforementioned variable, therefore the leadership has a significant relationship with the integrated management of clients and services, which implies that this type of management is favored when the leader exercises a good level of leadership.

Keywords: Leadership, Integrated Management, Clients, Services

I. INTRODUCCIÓN

Los métodos que hoy en día se utilizan a nivel mundial en las organizaciones para gestionar aspectos como calidad, la conservación del medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo o la inocuidad alimentaria, necesitan tener en cuenta diferentes enfoques ubicados en distintos aspectos a las exigencias técnicas que definen estos esquemas de gestión. Uno de los enfoques de mucho impacto en el éxito para lograr la implementación de un sistema de gestión lo conforma el liderazgo y su gestión integrada en el cliente y los servicios, ya que los líderes determinan los objetivos y la dirección de la organización. (Keyserling, 2010).

Desde el contexto macro, se puede hacer énfasis en los estudios e investigación desarrollados por Elton Mayo – Psicólogo Norteamericano, quién condujo el experimento de Hawthorne (en Western Electric Company de Chicago, EE. UU). Mayo y sus investigadores llegaron a la conclusión de que los colaboradores se desenvolverían de mejor manera en sus labores si creen que sus directivos se interesan por su bienestar y les prestan una buena atención personal (liderazgo y gestión integrada). Este suceso fue conocido como “Efecto de Hawthorne”. (Fernández, 2013).

En los tiempos actuales y con el efecto de la globalización, las organizaciones de todo el mundo se están enfocando en desarrollar y fomentar estilos de liderazgo en sus directivos y supervisores, así como su relación en la gestión tanto de sus clientes como de sus servicios, de modo que se preocupen de que sus colaboradores desarrollen el sentido de la responsabilidad y aprendan a valorar sus acciones en tanto que éstas afectan a otros; así mismo buscan sacar lo mejor de cada persona y hacen lo posible por satisfacer sus necesidades, especialmente las afectivas, promoviendo la motivación racional por motivos trascendentes.

Según el diario Gestión (2018) en el Perú sólo un 20% de las organizaciones se preocupan realmente por invertir en la identificación y seguimiento al desarrollo de sus posibles líderes, quienes deben tener un buen manejo de sus emociones. El desarrollo económico hace que el número de empresas también aumente aceleradamente, sin embargo, este crecimiento no siempre viene de la mano de una adecuada capacitación a los líderes de estas organizaciones, situación que hace que el 53% de éstos trabajen en climas laborales no adecuados, información basada con un estudio de HayGroup consultores.

Según su gerente, Carmen Cruz, es diferente la forma como se observan los líderes de las organizaciones y cómo en realidad los perciben sus colaboradores. Muchas veces quienes dirigen un grupo de personas se catalogan democráticos y hacen que la gente participe y apoye en actividades para llevar a cabo su trabajo, para los colaboradores valoran mucho más el estilo represivo de los jefes, quienes dan una retroalimentación en las cosas que se equivocaron y pagan las consecuencias por hacerlo sin ninguna corrección de su parte.

Este efecto, muchas empresas todavía no han interiorizado de lo importante que es identificar a los potenciales líderes e instruirlos para que estén preparados cuando tengan que asumir puestos de trabajo en los cuales tendrán que manejar grupos de personas. Siguiendo con la entrevista de Carmen Cruz para Gestión (2018) “será sólo un minúsculo 20% de empresas que aplican estos conceptos y que realmente lo asumen como política empresarial y realmente hacen acompañamiento de su personal. Si bien es cierto, se deben tener los conocimientos para desenvolverse con eficiencia en el trabajo que se va a realizar, para elegir un líder resulta más importante identificar los de mejor inteligencia emocional. Lo que se acostumbra es que el gerente maneje un buen ambiente laboral, que realmente motive a sus colaboradores y los de mayor experiencia sean los que señalen qué se debe hacer”.

La región Piura, es una región con un elevado potencial empresarial y emprendedor que ha venido incrementando su desarrollo local empresarial en los últimos años; lo que impacta en un alto grado de competencia a nivel organizacional. Por esta razón existen empresas de diferentes sectores, tamaños y estructura que están apostando por la capacitación y el desarrollo de liderazgo en sus directivos, gerentes y personal de jerarquía que pueda guiar, motivar e influenciar a sus trabajadores; para que incremente el impacto positivo y productivo en sus colaboradores y como tal genere valor en la organización y asegure su crecimiento sostenible.

A pesar del interés de que varias empresas están alineándose a estas nuevas tendencias organizacionales, existe un gran número de empresas que carecen de estrategias para enfocarse en el liderazgo de sus directivos y ejecutivos y al no potencializar esas capacidades y/o habilidades no podrán conseguir aumentar la competencia distintiva de la empresa que contribuya a su eficacia.

Mientras tanto la Cámara de Comercio y Producción de Piura en los últimos meses ha sufrido algunos acontecimientos como el fallecimiento del gerente general, lo que ha llevado a que éste sea sucedido repentinamente por un nuevo líder, sin embargo la llegada de un nuevo gerente a una organización tiene efectos negativos y positivos, una de las situaciones que inquietan a los colaboradores de CAMCO, es que al existir un relevo en el liderazgo de la empresa, ha generado incertidumbre en las tareas, inestabilidad, lo que hace que la productividad del personal disminuya.

En lo que respecta a la gestión integrada de los clientes y servicios, vemos que el servicio ha sufrido una deficiencia, debido a que los colaboradores se vienen adaptando a la nueva líder, esto ha generado que a diario se vean falencias en el trámite de documentos: como por ejemplo retrasos en la emisión y vización de certificados de origen, placas vehiculares; así como también falta de mantenimiento en los sistemas de software de la CAMCO. Todas estas falencias generan descontentos y reclamos de los clientes tanto externos como internos de CAMCO.

De persistir el problema antes mencionado en la organización, aumenta el riesgo de que la productividad de sus trabajadores siga reduciéndose, y como tal pierdan clientes, ya que éstos podrían migrar a su competencia directa la cuales son, la Asociación de Exportadores (ADEX) y otras CAMCO como la de Paita, por ende, pierdan participación de mercado lo que puede impactar en sus indicadores económico – financieros, e incluso en el declive y disolución de la empresa.

Por lo tanto, la Cámara de Comercio y Producción de Piura debe potencializar a sus líderes para enfocarse en la gestión integrada de sus clientes y servicios. Los clientes y el servicio están ligados a la productividad y rentabilidad de la empresa, y existen fases de declive organizacional que impactan en estos indicadores y como tal son perjudiciales para la institución.

Asimismo, deberá implementar un plan de acción para mejorar los indicadores de desempeño y que ello pueda impactar en las siguientes variables e indicadores: estilo de liderazgo, roles gerenciales (líder), competencias gerenciales, habilidades, relaciones interpersonales, capacidad para tomar decisiones

Para llevar a cabo el plan de acción destinado para fomentar el desarrollo de sus líderes, CAMCO deberá hacer programaciones progresivas de talleres de capacitación,

para que incremente la capacidad ejecutiva – directiva y por lo tanto el impacto sea positivo en sus indicadores de gestión, económicos – financieros, de ventas, y de eficiencia - eficacia. El fomento de desarrollo del liderazgo en CAMCO ayudará a que la empresa mejore la gestión integrada de sus clientes y servicios.

Luego de haber abordado la realidad problemática, se planteará la pregunta general de investigación, y es la siguiente: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019?, asimismo la preguntas específicas, las cuales son; 1. ¿Cómo se encuentra el liderazgo en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019?, 2. ¿Cómo se encuentra la gestión integrada de los clientes y servicios en la CAMCO Piura – 2019?, 3. ¿De qué manera se relacionan los roles interpersonales con la gestión integrada de los clientes y servicios en la CAMCO Piura – 2019?, 4. ¿De qué manera se relacionan los roles de decisión con la gestión integrada de los clientes y servicios en la CAMCO Piura – 2019?, 5. ¿De qué manera se relaciona el estilo de liderazgo con la gestión integrada de los clientes y servicios en la CAMCO Piura – 2019?

Por su parte la justificación del estudio presentado, se argumenta en un tipo de justificación desde el punto de vista práctico, porque va a proponer una serie de estrategias organizacionales para promover e incrementar el buen liderazgo en la institución CAMCO Piura, por lo tanto, partiendo de la implementación se dará alternativas de solución a la problemática que se puedan dar en lo que respecta a la productividad, clima laboral, trabajo en equipo, promoviendo así la óptima gestión de sus clientes y de los productos y servicios que ofrece.

También este estudio se justifica económicamente ya que al implantar estrategias organizacionales para promover e incrementar el Liderazgo, traerá múltiples beneficios de carácter económico para la población de Piura y para la empresa misma, ya que a partir de ello la comunidad estará más informada en cuánto a los productos con mayor demanda en otros países , incentivando de esta manera las exportaciones y al mismo tiempo permitir que las exportaciones sean una fuente de ingresos en la actividad económica que realiza.

Por último, desde un punto de vista social, es relevante por su alineamiento al cuarto eje estratégico “Economía, Competitividad y Empleo” del Plan Bicentenario, donde se fundamenta una política económica sostenible y así mismo que incentive el desarrollo

económico estable a través de inversiones privadas y públicas, generando así fuentes de empleo digno. Según el Plan Bicentenario, “son características de vital importancia para llegar a la disminución del subempleo y el desempleo, el desarrollo de la eficiencia organizacional, la inversión y la exigencia en cuanto a los impuestos, y el aumento de sostenibilidad económica a nivel macro.”

El objetivo general del estudio es el siguiente: establecer la relación que existe entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura, 2019. También se tiene cinco objetivos específicos, y son los siguientes; 1. Identificar el estado del liderazgo en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019, 2. Determinar el estado de la gestión integrada en la CAMCO de Piura - 2019, 3. Determinar la relación entre los roles interpersonales y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019, 4. Determinar la relación entre los roles de decisión y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019 y 5. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019.

De mismo modo, la investigación obedece a una hipótesis general, y es la siguiente; existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión integrada de sus clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019, además cuenta con cinco hipótesis específicas, y estas son; H1. El liderazgo en la CAMCO Piura 2019 se da de forma horizontal, H2. La gestión integrada de los clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura 2019 se encuentra con algunas deficiencias, H3. Los roles interpersonales se relacionan en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019, H4. Los roles de decisión se relacionan en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019, H5. El estilo de liderazgo se relaciona en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación tenemos los antecedentes internacionales; Pórtela (2016) presentó el trabajo doctoral titulado “El liderazgo transformador en la gestión de calidad. Aplicado a hoteles de categoría 5 estrellas”. Una investigación basada en el modelo EFQM. Universidad de Alicante, España. El objetivo general de esta investigación examinar el nexo entre el liderazgo transformador y la gestión de calidad, empleando el modelo “EFQM” de excelencia.

La investigación es netamente de tipo descriptiva, ya que se hace un análisis de las diferentes variables. Finalmente se concluyó que si hay un efecto cambiante entre la variable liderazgo y la relación en los agentes del modelo EFQM. Además, se destaca la trascendencia del liderazgo transformador para la gestión de la calidad fortaleciendo los planteamientos propuestos sobre la necesidad del liderazgo para la mejora de la calidad por medio de los líderes de la gestión de la calidad.

Morales (2015) en su estudio titulado “Incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos en las Escuelas Municipales de Ñuble - Chile”. Tesis presentada en la Universidad del Bio – Bio. El objetivo general de esta investigación fue la de identificar el liderazgo del director y su equipo directivo en relación con la gestión del cambio, habilidad en el manejo de conflictos y capacidad para la resolución de problemas. Para recolectar los datos se realizó una entrevista semiestructurada de acuerdo a tres niveles de una buena Dirección. La unidad de análisis incumbe a instituciones educativas que funcionan en la provincia. Se hizo un muestreo por conveniencia, en el cual se encuestó a 33 directivos de distintos niveles.

Dentro de los resultados más importantes se ven en administración del cambio: “Debilidades en protocolos de acción; ausencia de tareas en equipo; falta de una buena comunicación”. En manejo de conflictos: “ausencia de procedimientos y mecanismos claramente definidos; problemas en la definición de los puestos”. En la capacidad de resolución de problemas: “ausencia de habilidades de tipo personal; falta de monitoreo en el tiempo, excesiva improvisación en la solución de problemas, los cuales emergen de falencias en la comunicación”.

Gómez (2010) presentó “La influencia del liderazgo en la gestión escolar”. Tesis para la especialización en Administración en el Instituto Politécnico Nacional. México. El objetivo general de esta investigación es analizar el estilo de liderazgo y de gestión escolar de los directivos del Centro de Estudios con el fin de comprobar su incidencia y alineamiento con los objetivos plasmados en el Plan Operativo Anual propuestos, mediante un estudio de tipo correlacional. El estudio utilizó la metodología de tipo descriptivo, también es correlacional ya que explica la relación entre una o más variables, asimismo es de tipo cuantitativo. Para obtener los datos se usó como instrumento al cuestionario, el cual fue aplicado a 15 directivos y a un grupo de colaboradores.

En la investigación se concluyó que “los estilos de liderazgo que se ejerce en el CECyt 10, es el burocrático y el estilo formal, estableciéndose de una forma general el liderazgo de tipo burocrático, ya que no es considerado como un líder dominante, tampoco actúa por propia iniciativa, y tampoco hace ejercicio de su autoridad”. Por otro lado, la gestión realizada por el director del centro tiene características más parecidas al de una organización burocrática, al regirse por todo un sistema de normas y reglamentos.

Continuando con los antecedentes, seguimos con los nacionales; Duarte (2015) en su investigación titulada “Caracterización del estilo del Liderazgo en las MYPE’s en el sector comercio – rubro venta minorista de joyería en el Distrito de Huaraz, 2015”, tesis presentada en la Escuela Profesional de Administración, correspondiente a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote de la Ciudad de Huaraz. Esta Investigación es de tipo descriptiva. “Se concluyó que los directivos no muestran una sólida formación ética, valor y tampoco tienen carisma hacia los empleados, que eso lleva a que ellos no confíen en sus jefes, entonces vemos que no existe un liderazgo adecuado en las MYPE; así también se determinó por medio de los colaboradores que sus jefes no tienen ese liderazgo carismático, lo cual no transmiten esas características de carisma, compromiso y confianza. Además, concluyó que las MYPES y pequeñas empresas carecen del liderazgo carismático, ya que se basa en que los jefes poseen un comportamiento carismático y confianza en sí mismo, para lograr sus metas”.

Acuña (2010) presentó su tesis titulada “El Liderazgo y su influencia en la gestión integrada de los clientes y servicios en Telefónica del Perú”, tesis presentada en la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima. El estudio realizado fue de tipo descriptivo, explicativo y su objetivo general es determinar cómo el

liderazgo gerencial llega a contribuir en la mejora de los resultados de la gestión tanto de los clientes externos preferentes y la gama de servicios que brinda la empresa.

Se llegó a la conclusión de acuerdo a las encuestas realizadas a los colaboradores y jefes, que el equipo de trabajo no tiende a ser conflictivo, pero en cuanto a la habilidad personal para el desarrollo de las actividades propuestas no es suficiente, teniendo en cuenta que la edad tiene una relación más marcada que la experiencia en el puesto; así también se determinó que en lo que respecta al compromiso, innovación y proactividad de parte de los jefes, ellos la sobrestiman, pero de parte de los colaboradores hay coincidencia pero en menor grado; además se indicó que la empresa maneja un sistema de auto-control estable, de parte de los jefes y también trabajadores. Finalmente se concluyó que los jefes, son unos líderes orientados a resultados, ósea confían plenamente en el desempeño de sus colaboradores para llegar a las metas y objetivos propuestos.

Y como antecedentes locales tenemos a Posadas (2015) realizó el estudio “El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla – Piura 2015”, Tesis presentada en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Trujillo. El objetivo general de esta investigación es, explicar la incidencia del liderazgo gerencial en la realización de las tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Para recopilar los datos, se tomó una población de 488 trabajadores, entre nombrados y contratados bajo distintas modalidades de servicio, de los cuales se sacó una muestra de 60 personas, a quienes se les aplicó un cuestionario. Se concluye que el liderazgo gerencial si tiene una incidencia favorable en el desenvolvimiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Castilla.

Mejía (2015) presentó la tesis titulada “Estilos de liderazgo y su influencia en la participación de los profesores de la I.E. Coronel José Joaquín Inclán de Piura”, Investigación presentada en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura. Se planteó como objetivo general el determinar el tipo de liderazgo desarrollado por el director de la I.E. y su efecto en el trabajo desarrollado por los profesores, así como demás actividades fomentados por éste. El diseño planteado en la investigación fue de tipo transversal, por lo que se describió la variable y se analizó su incidencia en un momento específico. Para la recopilación de datos se estructuró un cuestionario el cual se aplicó a 54 profesores pertenecientes a la institución educativa. La investigación concluyó que el estilo

de liderazgo que prevalece en el director de la I.E. antes mencionada es el liderazgo transformacional.

Después de hablar de los antecedentes, se pasará a las teorías sobre el liderazgo, esta variable significa tener el poder de influir en un grupo de personas, ya sean los colaboradores, miembros o seguidores, siempre pensando en llevar a cabo los objetivos tanto organizacionales como grupales. Dicho de otro modo, liderazgo es hacer que los individuos se identifiquen con la misión y visión, además de lograr que todos vayan en una sola dirección para llegar a la realización de los objetivos. (Kawata, 2009)

Lussier y Achua (2016) definieron el liderazgo como la interrelación entre líderes y seguidores para alcanzar las metas propuestas de la organización por medio de la mejora continua. Por otro lado, Robbins y Judge (2013) lo definen como la capacidad que tiene una determinada persona para influenciar en un grupo de individuos hacia el alcance de objetivos o metas, en el liderazgo también se habla de los roles gerenciales de liderazgo Lussier y Achua (2016) los definieron como aquellas tareas que los líderes realizan en el trabajo. Henry Mintzber agrupó aquellos roles en tres grupos, los interpersonales, informativos y de decisión. Sin embargo, en esta investigación pondremos énfasis en los roles interpersonales y de decisión, los interpersonales se subdividen en rol de representante en el cual Lussier y Achua (2016) recalcaron que los líderes tienen un papel de representante cuando ejecutan acciones en nombre de la organización, ya sea en los aspectos jurídicos, sociales, ceremoniales o simbólicas. Los gerentes de niveles más altos, generalmente, son considerados los representantes de la organización, también tenemos el rol de líder en donde Lussier y Achua (2016) de acuerdo con Mintzberg, considera que este rol comprende las funciones administrativas para dirigir eficazmente la organización. Es decir, cómo desempeña sus funciones. Por ejemplo, al momento de contratar y seleccionar personal y definir su capacitación, dar órdenes y coaching o medir el desempeño de sus colaboradores.

Kouzes y Posner (2012) definieron una función administrativa como el desarrollo de ciertas tareas o trabajos, como también coordinándolo de la forma más efectiva en forma grupal con la labor de todos. La Gestión positiva es la teoría de Fayol que fue una aportación fundamental a la administración moderna, enfoco sus investigaciones a nivel directivo, estableciendo la prestigiosa escuela de jefes. En su libro “Administration Industrielle et Generale” menciona las 5 funciones básicas de la administración:

planificación, organización, dirección, supervisión y control, las cuales son de aplicación universal, ya que todo administrador debe de saber y ser capaz de aplicarlas eficientemente, y en cuanto al Rol de enlace Lussier y Achua (2016) el líder lleva a cabo este papel cuando se relaciona con personas ajenas a la organización. El rol de enlace abarca la creación de redes de contacto para aumentar relaciones para conseguir información y beneficios. Las actividades de este rol implican a reuniones de índole profesional o de asociaciones comerciales, congregar y visitar personas para estar siempre en contacto, es decir tiene un alto de nivel de interacción externa a la organización, como menciona Kouzes y Posner (2012) “La comunicación externa son los mensajes transmitidos por la empresa al entorno externo”. Este tipo de comunicación organizacional nace de la necesidad de las empresas de relacionarse con sus proveedores, competidores en el mercado, clientes y consumidores, entidades financieras, estatales y de otro tipo.

De esta manera se definió la comunicación externa como “aquellas actividades u operaciones de comunicación dirigidas a los públicos externos de la empresa, o sea, tanto al gran público externo a través de diferentes medios, como a sus proveedores, a sus accionistas, entidades públicos y gobierno regional y local, a organismos internacionales, etc. Es contraria a la comunicación interna, que más bien está dirigida al personal de una empresa” y “compuesta por mensajes emitidos hacia sus diferentes públicos externos, con la intención de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una mejor imagen que contribuya a promover sus actividades, productos o servicios”.

Asimismo, tenemos los roles de decisión los mismo que se clasifican en rol de emprendedor, rol de gestor de problemas, rol de negociador y rol de quien asigna los recursos; según Lussier y Achua (2016) los líderes desempeñan este papel de rol de emprendedor cuando innovan y están en mejora continua. Los líderes, frecuentemente, tienen pensamientos de mejora a través del rol de monitor. Por ejemplo, desarrollar productos o servicios, nuevos o mejorados, promover nuevos procesos, realizar la adquisición de nuevos equipos, en tanto los líderes desempeñan este papel de gestor de problemas, cuando realizan acciones correctivas en situaciones difíciles o de conflicto.

Los líderes, por lo general, priorizan a este rol sobre el resto de los roles. Ejemplo, una huelga del sindicato de trabajadores, el estropeo de maquinaria importante para la empresa, retrasos en la entrega de un producto urgente, y en lo que respecta al rol de negociador, este papel se desempeña cuando los líderes representan a la organización en

las transacciones diarias y no continuas que no implique a fijar límites. Cuando no hay precios o cláusulas de compensaciones fijas, el experto en liderazgo realiza negociaciones de buen acuerdo y así conseguir los recursos que se necesitan, Por ejemplo, contrato de trabajo con el sindicato, acuerdo con un cliente, paquete de pago y beneficios para un empleado nuevo o gerente, los líderes aquí destacan su gran capacidad de negociación, Hughes, Ginnett y Curphy (2010) determinan que la habilidad de negociación es un método que sirve para solucionar un problema. Ellos mencionan algunas recomendaciones de negociación, que implementa Fisher y Ury, incluyendo, que tomarse el tiempo para realizar una sesión de negociación; en donde se separan los problemas de las personas; se tiene un enfoque hacia las cuestiones; y no hacia los puestos y se buscan resultados donde las dos partes obtengan beneficios; para finalizar con los roles tenemos el rol de quien asigna los recursos los líderes ejercen el papel de asignador de recursos cuando programan, piden permiso y ejecutan tareas de realización de presupuestos. Deciden a quiénes se les da los recursos de la organización, es sin duda una tarea prioritaria de los jefes.

Después de haber hablado de los roles de decisión, se hablará de la importancia del liderazgo, Lussier y Achua (2016) el liderazgo es importante porque el éxito y la orientación de las organizaciones están determinados por forma en como las dirigen los líderes. Por otro lado, los dueños de empresas saben que no es posible manejar empresas sin tener ayuda, la estrategia es promover una mentalidad de liderazgo en los directivos de la organización. El liderazgo es decisivo y existe una gran necesidad de mejores líderes, y para ello se debe desarrollar habilidades de liderazgo, así mismo el liderazgo también se clasifica en diferentes estilos, según la personalidad de cada líder, así se tiene el estilo carismático el mismo que Chiavenato (2009) menciona que es aquel líder que posee un conjunto de habilidades personales que hace que sus seguidores tengan un efecto profundo y excepcional, según Hughes, Ginnett y Curphy (2010) una forma de que un individuo pueda desarrollar su eficacia en las habilidades del líder, es que se debe entender que el liderazgo tiene que ver mucho en lo que son las habilidades, las cuales estas se deben ejercer cada vez más y desarrollarlas. Estas son unas de las habilidades personales de la persona líder: aprender de las experiencias, buena comunicación a sus seguidores, percibir claramente, positivo en todas las ocasiones, trazarse metas, tras meta, direccionar, administración del conflicto, solución de problemas, maestro y facilidad de negociación.

Según Kouzes y Posner (2012) las personas que tienen estas habilidades personales mencionadas influyen a que sus seguidores se inspiren a ser mejores cada vez más; promueven reconocimiento individual; inducen a encontrar otras alternativas o a tener nuevas formas de pensar; hacen que se le sea fácil la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo. Otro tipo de liderazgo es el transaccional y el transformacional, Chiavenato (2009) el liderazgo transaccional es el vínculo que hay entre el líder y sus seguidores, mientras que el liderazgo transformacional es cuando hace que sus seguidores lleguen a dar un cambio de sus valores, creencias y necesidades, es de decir el líder cuenta con una gran capacidad de influencia ante sus seguidores.

Kouzes y Posner (2012) el liderazgo transformacional encontramos cuatro componentes diferentes. Primero y el principal de los cuatro componentes es el Carisma, que es una habilidad que tiene el líder a hacer que se tenga una visión y generar confianza y respeto de sus colaboradores, teniendo prácticamente una relación con el compromiso emocional de ellos. El segundo componente es la Inspiración, es la capacidad que tiene el líder a transmitir con claridad su percepción y producir vehemencia y empeño a lo que el mismo realiza. Tercer componente es la Incitación Mental, el representante genera a los seguidores una mejor imaginación e innovación, cuando se le presenten momentos de dificultad o también para crear nuevas estrategias. Y finalmente la Consideración Individualizada que se refiere a que el líder tiene esa habilidad de tomar en cuenta a cada uno de los miembros de la organización, trabaja de manera individual pero siempre diversificando las obligaciones y perspectivas de sus seguidores.

Continuando con los estilos de liderazgo, también existe el liderazgo solidario, Chiavenato (2009) el representante se preocupa mucho por sus trabajadores, tranquilidad; eso hace que se transforme un buen ámbito laboral y amistoso. La forma de ser del líder es libre, enseña a sus colaboradores a realizar sus actividades en equipo y el trato hacia ellos es equitativo. El líder causa un crecimiento de nivel de satisfacción a sus colaboradores que realiza trabajos repetitivos, que se consideren incomodo, agobiante o dificultoso. El líder de este estilo repara esas circunstancias engorrosas. Las regulares labores y continuo, desagradable, Las tareas continuas en el trabajo, desagradable e incómodo, el líder solidario disminuye esos momentos desagradables. Asimismo, está el liderazgo orientado a los resultados, que es el líder que da interés al objetivo y desafío. El líder se capta más en el buen desempeño y confía en las habilidades que tienen sus seguidores y así alcanzan

altos niveles de desempeño. También incentiva a sus colaboradores a tener desafíos y alcanzarlos. Si los trabajadores ejecutan funciones confusas y no continuas, el líder orientado a los resultados hace incrementar sus perspectivas y propiciar un mayor trabajo.

Y por último se tiene al liderazgo participativo, Chiavenato (2009) este estilo de líder involucra a los trabajadores, les solicita opiniones y tiene en cuenta al momento de decidir. El líder ve las opiniones, insistencias y reuniones con sus seguidores, de gran valor. El líder promueve el agrado en las actividades que no son continuas que implica el ego de sus seguidores.

Después de haber hablado de la primera variable de investigación, el liderazgo, se hablará de la segunda variable, gestión integrada; Brains (2016) la gestión integrada es un nuevo modo de considerar las funciones de la organización para ejecutar y centrar las actividades de una empresa para gestionar globalmente aspectos como calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social organizacional, trazándose el objetivo de alcance de una política de gestión que consiga integrarlos. Es una nueva manera de hacer frente a las obligaciones del mercado. En tanto Kotler y Armstrong (2013) definieron esta variable como una herramienta del CRM (Customer Relationship Management) desarrollo integral de establecer y proteger los vínculos con el consumidor al entregar valor y satisfacción.

Kotler y Armstrong (2013) la gestión integrada para el consumidor (Administración de Relaciones con el Consumidor), es la calificación más significativa del entorno comercial, antes se consideraba solo administrar los datos del Consumidor; esto quiere decir que se debe regir datos detallados sobre el consumidor individual y ejecutar los puntos de venta para fidelizarlo totalmente; no obstante en tiempos actuales el significado de la gestión integrada al cliente (Administración de Relaciones con el Cliente) se ha extendido, por lo que se considera un modo de cuidar el vínculo que se obtiene con el cliente y darles un excelente valor y satisfacción. Para mantener estos vínculos y sean duraderos, debemos ofrecer cada vez mayor VALOR que definan una ventaja competitiva que marque la diferencia entre la empresa y sus competidores. Estos consumidores siempre se encuentran con continuidad una gran evolución de productos y servicio, lo cual tienen que seleccionar dentro de una gran cantidad de ofertantes.

Siempre el consumidor se va a dirigir a lo que más le convenga y observe que haya mayor valor, ellos hacen una estimación de la rentabilidad y costes de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia. Gestión integrada de la relación con el cliente, incluye conocimiento del cliente.

Stark (2017) se debe analizar el vínculo que se encuentra con el consumidor, basándose en el conocimiento, se hace la interpelación ¿Cómo la empresa puede dirigir el conocimiento del consumidor? Fundamentalmente se determina la forma del discernimiento del consumidor, que significa recolectar solo la información requerida del consumidor y luego clasificarla en distintos niveles. Relaciones con el Cliente, Stark (2017) se gestiona el vínculo que existe con el consumidor, el Customer relationship Management (CRM) es un tipo de gestión de toda la empresa que quiere encantar al consumidor.

Así mismo se conoce como un software para la gestión de las relaciones con el consumidor, para la venta y el marketing. Se conoce bastantes funciones que nos enseña a ejecutar ventas y los consumidores de la organización como la automatización, ofertas de ventas, almacenar datos, y agregar información transaccional, indicadores de claves de comercio y proyección de ventas. Los indicadores de la dimensión antes mencionada son los siguientes; perfil del cliente Salomon (2013) este indicador se refiere al montón de cualidades del cliente que, con apoyo del estudio de las variables de un mercado, describe al cliente meta; tipo de relación con el cliente, para poder maximizar el beneficio, se tiene que buscar nuevas ventas.

Actualmente los consumidores ya sean grandes o pequeños, es importante mantenerlos para que la organización sea exitosa. Para que un negocio se duplique, se debe estudiar paso a paso para poder llegar a obtener un resultado positivo en el cliente. Entonces ese vínculo que se crea con el consumidor será clave dentro de una estrategia, de una organización. (Tiempo de negocios, 2017)

Y como último indicador tenemos a valores de la empresa, los cuales Kotler y Armstrong (2013) los definieron como las características, cualidades y creencias que tiene una organización, y esto hace que todos en la empresa tomen buenas decisiones, acciones y buenas conductas de los trabajadores. Por lo mismo, los valores de una organización, hace que tenga una identidad y personalidad, fundamenta la buena cultura, incentiva y

promueve a los colaboradores, y crean una buena imagen ante todos los clientes externos e internos.

Ahora bien, se hablará de la segunda dimensión, expectativas del Servicio, la cual tiene como indicadores los siguientes, expectativas del cliente, que son aquellas experiencias que el cliente espera obtener de los servicios o productos ofrecidos, lo que espera encontrar al momento de adquirir un bien y/o servicio. Se consideran que las expectativas son diferentes para cada cliente y dependen mucho de las experiencias que haya tenido, pero también dependen en gran proporción en la imagen que tenga una determinada organización. (Vallina, 2016). Y como segundo indicador, satisfacción de los clientes, Thompson (2012) el cliente realiza la compra del producto y servicio, luego de realizarla el consumidor determina si la compra fue positiva, dando como una descripción de insatisfecho, complacencia o satisfecho. La satisfacción hacia el cliente se crea cuando el producto alcanza las expectativas de este.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación

Esta investigación se basó en un diseño no experimental, puesto que ninguna de las variables de estudio fue manipuladas, dado que solo se contemplaron los hechos estudiados en su contexto natural para así poder examinarlos. Además ésta investigación fue transeccional, por la razón que el recojo de datos se realizó en un periodo de tiempo específico. Por otra parte, se subdivide en un estudio correlacional ya que este diseño permitió explicar, analizar y puntualizar la relación de las variables estudiadas al establecer la relación entre el liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Finalmente se refiere a un estilo con un enfoque mixto ya que se utilizaron instrumentos cuantitativos como la encuesta, pero también, cualitativos como las entrevistas.

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. Liderazgo

Robbins y Judge (2013) definieron el liderazgo como la habilidad y poder que tiene una persona para convencer a un determinado conjunto de personas para cumplir objetivos o metas.

3.2.2. Gestión integrada

Kotler y Armstrong (2013) definieron la Gestión Integral Empresarial es una herramienta del CRM (Customer Relationship Management) desarrollo integral de establecer y proteger los vínculos con el consumidor al entregar valor y satisfacción.

3.2.3. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
LIDERAZGO	Robbins y Judge (2013) definieron el liderazgo como la habilidad y poder que tiene una persona para convencer a un determinado conjunto de personas para cumplir objetivos o metas.	Roles interpersonales	Se midieron las diversas capacidades interpersonales más relevantes del líder mediante un cuestionario.	Representatividad del líder	Nominal
				Participación en funciones administrativas	Nominal
				Interacción externa a la organización	Nominal
		Roles de decisión	Se midió la capacidad de toma de decisiones de los líderes, para ello se aplicará un cuestionario.	Innovación	Nominal
				Toma de decisiones asertivas	Nominal
				Capacidad de negociación	Nominal

				Optimización de los recursos	Nominal
		Estilo de liderazgo	Se midieron las características de los líderes de la Cámara de Comercio por medio un cuestionario.	Liderazgo carismático	Nominal
				Liderazgo transformacional	Nominal
				Liderazgo participativo	Nominal

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
GESTIÓN INTEGRADA	Kotler y Armstrong (2013) definieron la Gestión Integral Empresarial “es una herramienta del CRM (Customer Relationship Management) desarrollo integral de establecer y proteger los vínculos con el consumidor al entregar valor y satisfacción”.	Relaciones con el cliente	Se midió las relaciones con los clientes y la generación de valor para ello se aplicará un cuestionario.	Perfil del cliente	Nominal
				Tipo de relación con el cliente	Ordinal
				Valores de la empresa	Nominal
		Expectativas del servicio	Se midieron las expectativas del cliente para definir la calidad de servicio ofrecido en relación con los líderes de la empresa mediante un cuestionario.	Expectativas del cliente sobre el servicio	Nominal
				Satisfacción de los clientes	Ordinal

3.3.Población y muestra

3.3.1. Población

Se suele definir como “todas aquellas personas o elementos con las mismas características que sirvieron para medir y obtener información y dar solución a los problemas presentados dentro de cada unidad de análisis”. La unidad de análisis se refiere a cada una de los individuos o componentes que son considerados parte de la muestra. En la investigación estuvo formada por los colaboradores de CAMCO Piura 2019.

a) Colaboradores

La unidad de análisis estuvo comprendida por los colaboradores de la CAMCO Piura, que en su totalidad lo conformaron 22.

3.3.2. Muestra

Colaboradores

En el estudio estuvo conformada por los 22 colaboradores de la CAMCO de Piura, y por ser una unidad pequeña se realizó un censo. Por tanto, se aplicó una entrevista a los principales jefes de área y a un cuestionario para el resto de los colaboradores.

3.3.3. Criterios de Selección

Colaboradores

- a) **Criterio de inclusión:** estuvo conformada por aquellos colaboradores de la CAMCO Piura 2019.

- b) **Criterio de exclusión:** no se aplicaron.

3.4. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

3.4.1. Técnicas

Encuesta: Se empleó el método de recolección de datos cuantitativa, orientada a alcanzar respuestas acerca del problema de investigación. Fue aplicada a los colaboradores de la CAMCO Piura 2019.

Entrevista: Tiene como finalidad mantener una comunicación entre el investigador y la unidad de análisis a fin de reunir respuestas verbales que ayudó a aclarar las interrogantes presentadas sobre el liderazgo y su relación con la gestión integrada de los clientes y servicios en la CAMCO Piura.

3.4.2. Instrumentos

Cuestionario: Hernández, Fernández y Baptista (2014) señala que un cuestionario se basa en una serie de interrogantes concerniente a las variables estudiadas, en relación con el problema e hipótesis planteados.

Este instrumento se utilizó mediante una serie de preguntas estructuradas aplicadas a los colaboradores de la CAMCO Piura con la finalidad de reunir información sobre opiniones, hechos u otras cuestiones que ayudaron a resolver las interrogantes planteadas.

Guía de entrevista: se refiere a una técnica cualitativa que tuvo por finalidad la obtención de información pertinente por parte de los directivos de la CAMCO para comprender de manera precisa el comportamiento de las variables de estudio.

3.4.3. Validez

Se determinó a través de la opinión calificada de expertos, en la línea de investigación; con un amplio conocimiento de las variables estudiadas. Ellos evaluaron el instrumento con el fin de verificar su pertinencia y suficiencia para lograr el objetivo planteado en la investigación.

3.4.4. Confiabilidad

Para esto se aplicó el coeficiente denominado “Alfa de Cronbach” con el que se determinó el nivel de confiabilidad de cada uno de los ítems del instrumento, el índice de confiabilidad alcanzado fue de 0.822.

3.5.Procedimiento

En el proceso de recolección de datos fueron utilizados los dos instrumentos descritos anteriormente, las cuales fueron un cuestionario en escala de Likert y una guía de entrevista, en la aplicación de dichos instrumentos, los integrantes de esta investigación se dirigieron el día 24 y 25 de abril a las instalaciones de la CAMCO de Piura.

Ya estando en el lugar, el cuestionario fue aplicado a los 22 colaboradores de la entidad antes mencionada, para ello se visitó área por área para la entrega de dicha encuesta en impresiones de dos hojas de color blanco y negro, se tomó un aproximado de dos horas y media para terminar de encuestar a todos los colaboradores, ya que no todos estaban a disposición inmediata.

Por otra parte, la guía de entrevista se aplicó a dos jefes de área, los cuales fueron del área de Comercio Exterior y Placas.

La guía de entrevista fue mucho más profunda, ya que consistió en una serie de preguntas abiertas, la cual cada jefe de las áreas antes mencionadas, dieron respuestas muy claras y precisas; durante la aplicación de la entrevistas se vivió una experiencia muy agradable, el ambiente donde se realizaron fueron en ambientes laborables, por supuesto tomó más tiempo que la encuesta, pero logramos cumplir el objetivo, el de recopilar toda la información necesaria para cumplir con este trabajo de investigación.

3.6.Métodos de análisis de datos

Una vez obtenidos los datos a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Cámara de comercio, dichos datos fueron registrados en una base de datos en Microsoft Excel y el procesamiento estadístico se realizó utilizando el programa IBM SPSS 22.0.

Con los datos obtenidos mediante la guía de entrevista aplicada a los jefes de áreas, se realizó un análisis de interpretación literal, con el objetivo de valorar la significación y asociarlos con los resultados resolviendo así las incógnitas de la investigación.

3.7.Aspectos éticos

Se llevó a cabo bajo los siguientes principios éticos:

- Completo respeto a los derechos del autor tanto en la búsqueda de los antecedentes, para la formulación de su marco teórico y marco conceptual citándolos y referenciándolos según normas APA.
- Estricta aplicación de los instrumentos en cada unidad de análisis para la obtención de información precisa y real.
- Pleno respeto por la confidencialidad de cada persona que conforma cada unidad análisis y de quienes se guarda el anonimato respectivo.
- Autenticidad tanto en los datos como en los resultados que se presentan en la presente investigación.

IV. RESULTADOS

Para establecer la relación que existe entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura, el cual constituye el objetivo general de la investigación, se aplicaron dos instrumentos que recopilaron información sobre las variables involucradas en la investigación: un cuestionario y una guía de entrevista.

El cuestionario estuvo enfocado en los colaboradores de la Cámara de Comercio y Producción de Piura, el cual permitió conocer las características específicas de los aspectos relacionados al liderazgo en la entidad antes mencionada. El cuestionario se estructuró en escala de Likert.

La guía de entrevista fue aplicada a dos principales jefes de la Cámara de Comercio, con la finalidad de conocer la contribución del liderazgo en la mejora de los resultados de la gestión integrada de clientes y servicios.

De esta forma se presentaron los resultados, los cuales han sido detallados de acuerdo con los objetivos de la presente investigación.

4.1.Estado del liderazgo en la CAMCO – 2019.

Tabla 1. Estilos de liderazgo en la Cámara de Comercio y Producción de Piura

Estilos de liderazgo (n=22)	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Liderazgo	0	0,0%	3	13,6%	13	59,1%	6	27,3%
Roles interpersonales	1	4,5%	3	13,6%	13	59,1%	5	22,7%
Roles de decisión	0	0,0%	6	27,3%	10	45,5%	6	27,3%
Estilo de liderazgo	0	0,0%	1	4,5%	7	31,8%	14	63,6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Los resultados indican que, en la CAMCO de Piura, se ejerce un buen liderazgo, según se deduce de la opinión del 86.4%; este liderazgo se caracteriza por el rol interpersonal que ejerce, así como por los roles de decisión, calificados por el 81.8% y 72.7% en un nivel bueno o muy bueno; en cuanto al estilo de liderazgo, casi la totalidad de encuestados, 95.5%, lo califica también en dichos niveles.

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona o entidad para servir como guía y tutor de otros individuos; es una persona que tiene la habilidad de coordinar con un grupo de personas y enrumbar a una organización hacia la consecución de sus metas y objetivos. En el estudio se encontró que, en la organización investigada, los líderes evidencian contar con dichas capacidades. Los resultados indican que la cámara es gestionada por líderes que tienen representatividad y capacidad para asignar tareas de acuerdo con las habilidades de los colaboradores y para relacionarse con clientes externos, es decir, tiene capacidades interpersonales que lo convierten en líderes de cambio. Estos líderes se caracterizan además porque son innovadores y tienen la capacidad para tomar decisiones y para negociar y utilizar de manera óptima los recursos. Estas características aunadas al estilo de liderazgo, caracterizado por sus habilidades personales y su influencia sobre el grupo, lo convierten en un líder que evidencia capacidad para conducir con éxito a la organización.

4.2.Estado de la gestión integrada en la CAMCO de Piura -2019.

Tabla 2. Nivel de la gestión integrada en la CAMCO de Piura

Gestión (n=22)	Deficiente		Regular		Buena		Muy buena	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestión integrada	0	0,0%	1	4,5%	16	72,7%	5	22,7%
Relación con los clientes	0	0,0%	1	4,5%	15	68,2%	6	27,3%
Expectativas del servicio	0	0,0%	7	31,8%	11	50,0%	4	18,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla anterior da cuenta de manera general, la gestión integrada que tienen los líderes de la CAMCO Piura; la opinión mayoritaria del 95.5%, coincide en que dicha gestión es buena o muy buena; esta calificación también recibe la relación con los clientes y en menor medida las expectativas del servicio, según se observa en el 95.5% y 68.2%, respectivamente.

La gestión integrada está orientada a desarrollar y proteger los vínculos con los trabajadores, así como a gestionar las actividades que desarrollan. Esta gestión actúa dentro del marco normativo de la organización y de acuerdo con los objetivos organizacionales. Los resultados encontrados significan que las relaciones de los líderes con los clientes son buenas; éstos actúan de acuerdo con los valores de la empresa, y cuando existen hechos reñidos con la moral, se los sanciona. La empresa capacita a sus empleados y les proporciona los equipos necesarios para sus actividades rutinarias, y los líderes se preocupan si sus clientes se encuentran satisfechos. Los directivos hacen saber al trabajador que tan importante es para la organización, y actúan de acuerdo con los valores de la empresa y realizan una adecuada distribución de los recursos.

Las expectativas del servicio reciben una calificación mucho mejor, lo que deja en claro que la empresa se preocupa y mide tanto las expectativas por el servicio como la satisfacción sobre el mismo.

4.3. Relación entre los roles interpersonales y la gestión integrada de clientes y servicios en la CAMCO de Piura – 2019.

Tabla 3. Relación entre los roles interpersonales y la gestión integrada

Roles interpersonales	Gestión integrada								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
Bueno	0	0,0%	1	7,7%	10	76,9%	2	15,4%	13	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%	3	60,0%	5	100,0%
Total	0	0,0%	1	4,5%	16	72,7%	5	22,7%	22	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Al relacionar los roles interpersonales con la gestión integrada, los resultados muestran que los trabajadores que califican a la gestión integrada como buena, son mayormente los que califican a los roles interpersonales de los líderes como deficiente, regular o bueno, según se observa en el 100%, 100% y 76.9%; en cambio, los que califican a dicha gestión como muy buena, son también los que califican a dichos roles como muy buenos, según se observa en la opinión del 60%. Se observa una tendencia clara a mejorar la gestión integrada cuando mejoran los roles interpersonales.

Contraste de la hipótesis específica 3:

H3. Los roles interpersonales se relacionan en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019.

Tabla 4. Correlación entre los roles interpersonales y la gestión integrada

		Gestión integrada
Roles interpersonales	Coefficiente de correlación	,728
	Sig. (bilateral)	,000**
	N	22

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación indica que los roles interpersonales se relacionan en forma significativa ($r=0.728$ y $\text{Sig.}<0.05$) con la gestión integrada, lo que conduce a aceptar la hipótesis planteada; la correlación positiva confirma que la gestión integrada mejora con la mejora de los roles interpersonales.

Los resultados encontrados indican que en la medida que los líderes de la organización tengan representatividad, participen en funciones administrativas e interaccionen con el mundo externo, la gestión integrada podrá mejorar mucho más aún. Esta gestión se puede beneficiar de la capacidad que tienen los líderes para dirigir e influenciar sobre los trabajadores.

4.4.Relación entre los roles de decisión y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019.

Tabla 5. Relación entre los roles de decisión y la gestión integrada

Roles de decisión	Gestión integrada								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	100,0%
Regular	0	0,0%	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	6	100,0%
Bueno	0	0,0%	0	0,0%	9	90,0%	1	10,0%	10	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	0	0,0%	2	33,3%	4	66,7%	6	100,0%
Total	0	0,0%	1	4,5%	16	72,7%	5	22,7%	22	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla anterior da cuenta que la gestión integrada regular solo se observa en uno de los trabajadores que califican como regular a los roles de decisión, mientras que la gestión buena se observa mayormente en los trabajadores que consideran que dichos roles son regulares o buenos, según se observa en la opinión del 83.3% y 90%; en cambio, la gestión muy buena se manifiesta mayormente en los trabajadores que califican como muy bueno a los roles de decisión, de acuerdo a la opinión del 66.7%. Estos resultados dejan en claro que en la medida que los roles de decisión mejoran, también mejora la gestión integrada.

Contraste de la hipótesis específica 4:

H4. Los roles de decisión se relacionan en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019.

Tabla 6. Correlación entre los roles de decisión y la gestión integrada

		Gestión integrada
Roles de decisión	Coefficiente de correlación	,798
	Sig. (bilateral)	,000**
	N	22

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación da cuenta que los roles de decisión se relacionan de manera significativa (Sig.<0.05) con la gestión integrada, lo que a su vez conduce a aceptar la hipótesis de investigación. La correlación positiva corrobora el hecho de que una mejora en los roles de decisión conduce a una mejora en la gestión integrada.

La relación encontrada implica que la capacidad que tienen los líderes para tomar decisiones puede ayudar a administrar mejor los recursos de la empresa y así contribuir al logro de los objetivos institucionales.

4.5. Relación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios en la CAMCO de Piura – 2019.

Tabla 7. Relación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada

Estilo de liderazgo	Gestión integrada								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	100,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Bueno	0	0,0%	0	0,0%	6	85,7%	1	14,3%	7	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	1	7,1%	9	64,3%	4	28,6%	14	100,0%
Total	0	0,0%	1	4,5%	16	72,7%	5	22,7%	22	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Los resultados de la tabla anterior indican que la gestión integrada regular solo se refleja en un trabajador que califica al estilo de liderazgo como muy bueno, en cambio, la gestión buena se refleja en los trabajadores que consideran que el estilo de liderazgo es regular, bueno o muy bueno, según se desprende de la opinión del 100%, 85.7% y 64.3%; la gestión muy buena se refleja solo en un trabajador que califica al estilo de liderazgo como bueno y en el 28.6%, que lo califica como muy bueno. En este caso también se observa que una mejora en los estilos de liderazgo, se traducen en mejoras de la gestión integrada.

Contraste de la hipótesis específica 5:

H5. El estilo de liderazgo se relaciona en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019.

Tabla 8. Correlación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada

		Gestión integrada
Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	,398
	Sig. (bilateral)	,067
	N	22

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación indica que los estilos de liderazgo evidencian una correlación relativamente baja y no significativa (Sig.>0.05), con la gestión integrada; este resultado no permite aceptar la hipótesis planteada. Es decir, no hay evidencias suficientes para afirmar que una mejora en el estilo de liderazgo, produce también mejoras en la gestión integrada o viceversa.

El estilo de liderazgo no evidencia una relación significativa con la gestión integrada, lo que quiere decir que en la organización investigada, las características personales de los líderes, incluyendo sus habilidades personales y capacidad para influenciar, no tiene un impacto importante en la gestión integrada de los líderes.

4.6. Relación entre el liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios en la CAMCO de Piura – 2019.

Tabla 9. Relación entre el liderazgo y la gestión integrada

Liderazgo	Gestión integrada								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	100,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
Bueno	0	0,0%	1	7,7%	11	84,6%	1	7,7%	13	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	0	0,0%	2	33,3%	4	66,7%	6	100,0%
Total	0	0,0%	1	4,5%	16	72,7%	5	22,7%	22	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla anterior muestra la relación entre el liderazgo y la gestión integrada; se observa que el nivel bueno de dicha gestión se manifiesta en el 100% de los trabajadores que califican al liderazgo como regular, en el 84.6% que lo califica como bueno y en el 33.3% que lo considera como muy bueno; en cambio, la gestión integrada muy buena se manifiesta también en los que consideran que el liderazgo es muy bueno. En este caso se observa que la gestión integrada mejora, en la medida que mejora el liderazgo.

Contraste de la hipótesis General

Existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión integrada de sus clientes y servicios de la CAMCO de Piura - 2019

Tabla 10. Correlación entre el liderazgo y la gestión integrada

Liderazgo	Gestión integrada	
	Coefficiente de correlación	
		,846**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	22

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación indica que el liderazgo se relaciona de manera significativa ($\text{Sig.} < 0.05$) con la gestión integrada, lo que conduce a aceptar la hipótesis de investigación. La correlación positiva alta encontrada implica que la gestión integrada mejora en tanto mejora el liderazgo.

La relación encontrada entre el liderazgo y la gestión integrada, permite inferir que en la medida que en la organización investigada mejoren las capacidades de liderazgo, mejor podrán gestionar la participación de sus miembros. Para ello es importante que los líderes muestren niveles de comunicación fluidos con los miembros de la organización, y sobre todo que respeten sus opiniones y escuchen y pongan en práctica sus sugerencias.

V. DISCUSIÓN

En la investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación que existe entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura, 2019. Para lograr dicho objetivo, se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario estructurado en escala de Likert aplicada a los colaboradores y una guía de entrevista para los jefes de área, con preguntas que responden a cada una de las dimensiones, tanto del liderazgo, como de la gestión integrada; cuyos resultados se discuten a continuación.

El primer objetivo del estudio estuvo orientado a **identificar el estado del liderazgo en la CAMCO de Piura – 2019**. El papel del líder es fundamental dentro de una organización, por la capacidad que debe tener para influir en los trabajadores y orientarlos hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales, como lo manifiesta (Robbins y Judge, 2013); el estudio indica que en la organización investigada hay un buen nivel de liderazgo, según la opinión del 86.4 % (Tabla 1) sobresaliendo el estilo de liderazgo, calificado como bueno o muy bueno por el 95.5%; en un segundo y tercer plano, el papel del líder en los roles interpersonales y en la toma de decisiones, que reciben la calificación de bueno o muy bueno por el 81.8% y 72.7%.

Los resultados anteriores no concuerdan con los hallazgos de Duarte (2015) quien en su estudio encontró que en las empresas investigadas (MYPEs), hay un estilo de liderazgo deficiente, con una clara falta de carisma, compromiso y confianza. Un buen líder debe contar con un conjunto de habilidades para influir en el grupo y para lograr la participación de éstos dentro de las tareas de la organización; sin embargo, el estudio revela que en la Cámara de Comercio hay un grupo importante que considera que el líder cuenta con la capacidad suficiente para tomar decisiones y para interrelacionarse con el resto de los trabajadores, así como para ejercer funciones administrativas.

El hecho que en la empresa investigada predomine el estilo de liderazgo por encima de los otros dos, permite aceptar la hipótesis de que el liderazgo en la CAMCO Piura 2019 se da de forma horizontal; este estilo de liderazgo se caracteriza por las habilidades personales que tiene el líder, por su capacidad de influir y por promover la participación de los trabajadores, que es lo que precisamente sucede en la empresa investigada.

En el segundo objetivo se evaluó el **estado de la gestión integrada en la CAMCO de Piura -2019**. Esta variable ha tomado un giro fundamental, en la gestión de una organización, como consecuencia de los cambios e innovaciones sufridos en los últimos años, sobre todo los tecnológicos; Brains (2016), señala que este tipo de gestión es una nueva forma de gestionar las actividades dentro de una organización, y hacer frente a un mundo cada vez más competitivo; según el autor, este tipo de gestión debe organizar y enfocar las actividades de la empresa para mejorar la calidad, dentro de un ambiente de seguridad y con responsabilidad social. El estudio indica que, en la organización estudiada, la gestión es bastante favorable, según se deduce de la opinión del 95.5% que considera que la gestión es buena o muy buena. Este nivel se explica fundamentalmente por la gestión de la relación con los clientes, que es calificada en la misma forma que la gestión en general; este resultado implica que los encargados de dicha gestión tienen un buen conocimiento y una buena relación con el cliente; el otro aspecto de la gestión, las expectativas del servicio, también evidencian un buen manejo, según la opinión del 68.2% que lo califica como buena o muy buena, aunque cerca de la tercera parte de los investigados consideran que dichas expectativas solo son gestionadas en forma regular.

Los resultados, no concuerdan con los encontrados por Duarte (2015), quien, en su estudio realizado en Huaraz, encontró que los directivos no muestran actitudes transparentes hacia los empleados, lo que conduce a que éstos no confíen en sus líderes; el autor concluye que eso se explica por la falta de un liderazgo carismático. Si bien, en la presente investigación, no se estudió en forma particular dicho tipo de liderazgo, sin embargo, el liderazgo carismático, si forma parte del liderazgo medido en forma general.

La discrepancia se puede explicar porque los que dirigen las empresas si bien tienen rasgos de gestión comunes, sin embargo, cada uno de ellos y cada empresa es una realidad diferente, con sus propias peculiaridades que requiere una gestión particularizada.

El hecho de que haya un porcentaje importante de trabajadores (cerca de la tercera parte) que califique a la gestión integrada como regular, implica que el servicio, en general, no satisface las expectativas de este grupo de clientes. Este resultado conduce a aceptar la hipótesis de que la gestión integrada de los clientes y servicios de la CAMCO de Piura se encuentra con algunas deficiencias.

El tercer objetivo analizó **la relación entre los roles interpersonales y la gestión integrada de clientes y servicios en la CAMCO de Piura – 2019**; este tipo de roles

tienen que ver con la capacidad del líder para actuar como representante de la organización (Kouzes y Posner, 2012), para liderar las funciones administrativas (Lussier y Achua, 2016) y para relacionarse o establecer enlaces con personas ajenas a la organización (Kouzes y Posner, 2012). En la Cámara de Comercio investigada, los roles interpersonales juegan un rol importante dentro del liderazgo y se relacionan en forma significativa con la gestión integrada (Tabla 3 y 4), de tal manera que la gestión integrada regular o buena se refleja sobre todo en los que califican a los roles interpersonales como buenos o regulares, según se observa en el 7.7%, 100% y 76.9%, respectivamente; por el contrario, la gestión es calificada como muy buena, en los trabajadores que consideran que los roles interpersonales también son muy buenos.

La guía de entrevista proporciona información importante del papel que juegan los roles interpersonales en la gestión integrada; los jefes del área de Comercio Exterior y Jefa de Placas de la Cámara de Comercio manifiestan que en dicha organización se promueve cada cierto tiempo reuniones a fin de recibir las sugerencias y opiniones del personal, a fin de mejorar las relaciones con los asociados y clientes. Los entrevistados también dejan en claro que se identifican con los objetivos de la empresa, trabajan para que ésta crezca cada vez más y tienen el deseo de permanecer mucho tiempo en la organización.

Los resultados discrepan de los encontrados por Acuña (2010), quien llegó a la conclusión que las habilidades personales para el desarrollo de las actividades propuestas no son suficiente para una buena gestión; se desprende de estos resultados que la gestión integrada requiere mucho más que dichas habilidades; es importante que los líderes tengan capacidades gerenciales para lograr el desarrollo de la empresa, como sucede con la organización investigada.

Los roles interpersonales no podrían dar resultados, sin la capacidad de negociación de los jefes de área, no se podría realizar si no cuentan con las habilidades y capacidades para relacionarse, tanto con los clientes internos, como con los clientes externos; es importante que los líderes cuenten con la capacidad para armonizar los objetivos personales de los trabajadores con los de la organización, y tener la habilidad de comunicarse efectivamente, así como de saber escuchar y poner en práctica las sugerencias del personal.

La relación encontrada significativa entre los roles interpersonales permite además aceptar la hipótesis de que ambos aspectos se relacionan en forma significativa (Sig.<0.05).

En el cuarto objetivo se determinó la **relación entre los roles de decisión y la gestión integrada de clientes y servicios en CAMCO de Piura – 2019**. La capacidad del líder para tomar decisiones es uno de los aspectos más importantes en una organización, y tiene que ver con el rol que juega como emprendedor, como gestor de problemas, como negociador y como asignador de recursos (Lussier y Achua, 2016). Estas capacidades tienen que ver con el papel que juega el líder para innovar y orientarse hacia la mejora continua; un líder también debe tener la habilidad de enfrentarse a los problemas y desafíos dentro de la organización. En el estudio (Tabla 5 y 6), se observa que la gestión es considerada como regular o buena, mayormente por los trabajadores que consideran a los roles de decisión también como regulares o buenos, según se observa en el 16.7%, 83.3% y 90%, mientras que los trabajadores que califican a la gestión integrada como muy buena, son también los que consideran a los roles de decisión como muy buenos, según se deduce de la opinión del 66.7%. Se observa claramente que hay una relación positiva entre ambas variables, es decir que, al mejorar los roles de decisión, mejora la gestión integrada, como se explica en la guía de entrevista, los jefes suelen anticiparse a las situaciones que se presentan y tomar las mejores decisiones. También indican que se encuentran a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas, y que actualizan sus conocimientos en gestión empresarial con técnicas innovadoras, las que posteriormente son transmitidas al personal; la organización por su parte contribuye a estas mejoras, con la actualización continua de sus sistemas de software y hardware a fin de facilitar las actividades desarrolladas y brindar un buen servicio

Los resultados encontrados discrepan de los hallazgos encontrados por Gómez (2010), quien deja entrever la presencia de un liderazgo burocrático en la empresa investigada, que no le permite tomar decisiones propias ni ejercer una autoridad o influencia sobre el grupo, lo que puede dificultar la gestión integrada de los clientes.

Los roles de decisión juegan un papel importante en la gestión integrada, y de manera especial en lo relacionado a la optimización de los recursos; los líderes deben tener la capacidad para innovar continuamente, a fin de hacer frente a los desafíos de la modernidad.

La importancia que tienen los roles de decisión en la gestión integrada permite además aceptar la hipótesis de que ambos aspectos se relacionan en forma significativa (Sig.<0.05) y afirmar que en la medida que mejoran dichos roles, también mejora la gestión integrada.

El quinto objetivo estuvo orientado a **determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios en la CAMCO de Piura – 2019**. Kouzes y Posner (2012) El estilo de liderazgo tiene que ver con la forma y estilo que tiene el líder para dirigir a una organización; los líderes pueden caracterizarse por ser carismáticos, por ejercer un liderazgo transaccional y transformacional, o un liderazgo directivo, solitario o participativo.

En la Cámara de Comercio, el estilo de liderazgo es el más importante dentro del liderazgo en general, el estudio revela que el único trabajador que califica a la gestión integrada como regular califica al estilo de liderazgo como muy bueno, mientras que los que califican a la gestión integrada como buena son mayormente los que consideran a los estilos de liderazgo como regular bueno o muy bueno, según se desprende de la opinión del 100%, 85.7% y 64.3%, respectivamente; la gestión muy buena se refleja un poco más, en los trabajadores que califican al estilo de liderazgo como muy bueno, como se deduce de la opinión del 28.6%.

Analizando la guía de entrevista a los jefes de área, se deduce que, están en constante actualización en sus conocimientos en gestión empresarial y en técnicas innovadoras, éstos han logrado transmitir dichos conocimientos, metas y valores de la organización a los trabajadores, del mismo modo indican que el liderazgo si contribuye a la mejora de los resultados de la gestión integral de clientes y servicios, a través de los mecanismos de control y supervisión de las actividades. Sin embargo, estos no concuerdan con los hallazgos de Morales (2015), quién encontró varias deficiencias en la gestión de la administración del cambio, en los protocolos de acción y ausencia de trabajo en equipo, lo que se atribuye a la ausencia de una buena comunicación; en este caso, los líderes no evidencian un estilo de liderazgo que ayude a la gestión integrada de los clientes.

Por otro lado, el análisis de la correlación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada, evidencias una correlación relativamente baja y no significativa (Sig.>0.05), por todo lo anteriormente expuesto la hipótesis específica, H5: el estilo de liderazgo se relaciona en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO

Piura 2019. Se rechaza, puesto que la falta de relación entre el estilo liderazgo se puede explicar porque en el estudio se ha medido el liderazgo de manera general y no se ha identificado el tipo de liderazgo que se ejerce en dicha organización.

Respecto al objetivo general que estuvo orientado a determinar **la relación entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios de la CAMCO de Piura, 2019**. La gestión integrada de los clientes tiene que ver con el conocimiento que se tiene de los mismos, como lo señala Stark (2017); el autor refiere que los líderes deben analizar cómo es el vínculo con los clientes, analizando su perfil, y el tipo de relación que debe existir para lograr mejores niveles de ventas.

Todos los resultados anteriores, sustentan el objetivo general de la investigación, y dejan en evidencia que los trabajadores que califican a la gestión integrada regular o buena se reflejan mayormente en los trabajadores que consideran al liderazgo como regular o bueno, según se observa en el 7.7%, 100% y 84.6%; en cambio, los trabajadores que consideran a dicha gestión como muy buena mayormente son aquellos que catalogan al liderazgo como muy bueno, de acuerdo con la opinión del 66.7%.

Los resultados del estudio coinciden en parte con los del estudio de Pórtela (2016), quien en su investigación destaca la importancia del liderazgo transformador para la gestión de la calidad; si bien en la presente investigación, no se ha investigado explícitamente el liderazgo transformador, sin embargo, éste de alguna manera está representado dentro de la variable liderazgo, la que evidencia estar relacionada con la gestión integrada de los clientes, dentro de la cual se encuentra la gestión de la calidad.

Los hallazgos demuestran el papel fundamental que juega el liderazgo en la gestión integrada de los clientes; en la institución se encontró que los líderes cuentan con las habilidades suficientes para dirigir, influenciar y tomar decisiones, las que son determinantes para la gestión correcta de las actividades y de los recursos de la CAMCO. Las evidencias encontradas de que el liderazgo se relaciona en forma significativa (Sig.<0.05) con la gestión integrada, conlleva a aceptar la hipótesis de investigación, **existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión integrada de sus clientes y servicios de la CAMCO de Piura – 2019**. En que ambos aspectos se encuentran significativamente relacionados. Estos hallazgos dejan en claro que papel que juega el liderazgo en el éxito de la gestión integrada de la CAMCO de Piura.

VI. CONCLUSIONES

1. En la CAMCO de Piura, se ejerce un buen nivel de liderazgo, según la opinión de la mayoría de los trabajadores; dicho liderazgo se explica fundamentalmente por el estilo de liderazgo utilizado (transformacional), y en menor medida por los roles interpersonales y los roles de decisión; cabe señalar que en esos últimos roles, hay una cifra importante, que considera que esos solo se ejercen en forma regular.
2. La gestión integrada de clientes en la CAMCO de Piura, también es bastante favorable, de acuerdo con la opinión del 95.5% de trabajadores; esta gestión se explica principalmente por la capacidad del líder para relacionarse con los clientes y un poco menos por satisfacer las expectativas del servicio; en este último aspecto, hay una cifra importante que señala que sus expectativas no son satisfechas.
3. Los roles interpersonales se relacionan en forma significativa con la gestión integrada de clientes; esta relación implica que en la medida que los roles interpersonales, incluyendo la capacidad para actuar como representantes de la organización, para liderar las funciones administrativas y para relacionarse o establecer enlaces con personas ajenas a la organización son fundamentales para ejercer una buena gestión integrada de los clientes.
4. Los roles de decisión de los líderes también evidencian una relación significativa con la gestión integrada de clientes; esta correlación implica que este tipo de gestión está íntimamente relacionada con la capacidad de los líderes para tomar decisiones, lo que incluye la capacidad de innovación, emprendimiento, así como para identificar y solucionar de problemas, así como para asignar recursos.
5. El estilo de liderazgo no evidencia una relación significativa con la gestión integrada de clientes; es decir, el estilo que tiene el líder para dirigir la Cámara de Comercio no evidencia tener un impacto importante en dicho tipo de gestión.
6. En general, el liderazgo tiene una relación significativa, con la gestión integrada de clientes, lo que implica que este tipo de gestión se ve favorecida cuando el líder ejerce un buen nivel de liderazgo.

VII. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades de la Cámara de Comercio se recomienda reforzar los aspectos del liderazgo relacionados a la toma de decisiones y roles interpersonales, los que, sin ser desfavorables, son los que menos influencia tienen dentro del liderazgo.
2. A líderes de la Cámara de Comercio se recomienda realizar estudios sobre las expectativas que tienen los clientes sobre el servicio e implementar medidas para lograr satisfacerlas.
3. Seguir manteniendo un papel preponderante en los roles interpersonales de los jefes, los cuáles se deben reforzar con actividades orientadas a lograr una mayor integración entre los trabajadores y los líderes.
4. La Cámara de Comercio debe además reforzar los roles de decisión, a fin de continuar mejorando la gestión integrada de clientes y servicios.
5. Aprovechar el estilo de liderazgo bastante favorable que existe en la Cámara de Comercio, para ponerlo al servicio de la empresa y mejora de esa manera la gestión integrada de clientes y servicios.
6. Explorar de manera específica el liderazgo particular que se ejerce en la organización y relacionarlo con otras variables, que se sospeche pueden tener influencia, como puede ser la gestión integrada de clientes y servicios.

VIII. PROPUESTA

A continuación se presentan los lineamientos para mejorar el liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura.

1. Mantener y fomentar en los distintos niveles gerenciales, buenos y adecuados estilos de liderazgo al interno de la institución CAMCO – Piura.

El objetivo de implementar este Primer Lineamiento en la institución es el de **“Fomentar”** un adecuado clima laboral interno que permita aumentar la satisfacción de los 22 colaboradores y como consecuencia el aumento también de la productividad de cada uno de los ocupantes de los puestos de trabajo, por otro lado **“Generar”** la continuidad de estos estilos de liderazgo en las nuevas generaciones de líderes (Personal interno promovido – ascendido, personal externo ingresante, nuevos gerentes, nuevos jefes, mandos medios y que tengan a cargo personal) para que forme parte de la cultura organizacional de CAMCO , así mismo **“Mejorar”** los vínculos con el personal subordinado. La forma para lograr dicho objetivo se centra en implementar un **Plan de Acción** que involucra las siguientes acciones tácticas:

- Elaborar un presupuesto anual que contemple un ítem de **“Capacitación y Desarrollo”**.
- Implementar un Plan de Capacitación para Líderes que contemple Talleres sobre Habilidades Blandas (Liderazgo, trabajo en equipo, empatía, inteligencia emocional, calidad de servicio, entre otras); además de pasantías y entrenamiento permanente.
- Contemplar en el **Plan Operativo Anual** actividades de control y seguimiento a las capacitaciones que permitan medir el impacto – resultado de dichas capacitaciones, para evidenciar el **Costo – efectividad** en CAMCO – Piura.

PLAN OPERATIVO			
Actividad	Responsable	Fecha	Presupuesto
<p>01</p> <p>Taller de capacitación en Habilidades Blandas (Liderazgo y Trabajo en Equipo).</p>	<p>Consultora</p> <p>LIDER (Escuela de Coach)</p>	<p>Viernes</p> <p>02/08/2,019</p>	<p>S/. 1,200</p>
<p>02</p> <p>Taller de capacitación sobre Inteligencia Emocional.</p>	<p>Consultora LIDER (Escuela de Coach)</p>	<p>Lunes</p> <p>09/09/2,019</p>	<p>S/. 900</p>
<p>03</p> <p>Implementación de Sistema de Control (Hoja de cálculo) y de Evaluación Desempeño.</p>	<p>Gerencia y Jefaturas de Áreas Funcionales</p>	<p>Noviembre</p> <p>2,019</p>	<p>S/. 600</p>

2. Mantener óptimas relaciones y vínculos con los Clientes del Segmento (Consumo e Industrial de CAMCO – Piura.

El objetivo de implementar este Segundo Lineamiento en la institución es el de **“Incrementar”** un mejor posicionamiento en el mercado, así mismo **“Lograr”** la fidelización de los clientes, lo cual asegura la sostenibilidad del negocio y un ciclo de vida con madurez permanente. La metodología para lograr los objetivos, se centrarán en el desarrollo de las siguientes acciones tácticas:

- Implementar campañas promocionales basadas en calidad, precio y servicio.
- Formular un Plan de Beneficios para clientes exclusivos y recurrentes.
- Incentivar la demanda de los servicios con la creación de convenios institucionales (para el mercado industrial: Empresas).
- Crear Protocolos de Calidad de Servicio enfocados en el Cliente.
- Capacitar a los colaboradores en “Calidad de Servicio al Cliente”.

PLAN OPERATIVO			
Actividad	Responsable	Fecha	Presupuesto
<p>01</p> <p>Creación de usuario y clave para acceso a web de aquellos clientes considerados “exclusivos” para acceder al portal de beneficios, promociones y descuentos.</p>	Desarrollador de Software	Agosto 2,019	S/. 500
<p>02</p> <p>Taller de capacitación “Calidad y Servicio al Cliente”.</p>	Consultora Clientes y Organizaciones	Miércoles 24/07/2,019	S/. 1,500
<p>03</p> <p>Monitoreo y supervisión de Protocolos de Calidad del personal.</p>	Gerencia y Jefaturas de Áreas Funcionales	Agosto 2,019	S/. 100.00

3. Fomentar en todos los niveles gerenciales, la Gestión Integrada (Empresa - Cliente - Servicio) de la institución CAMCO – Piura.

El objetivo para este lineamiento en la institución es el de **“Fomentar”** la Gestión Integrada enfocada en desarrollar **“Ventaja Competitiva”** en la empresa, que permita no sólo la satisfacción total del cliente, sino también la **“Superación de Expectativas”** enfocadas en mayor y mejor Calidad del Servicio con atributos – beneficios diferenciadores, que otorguen un mayor valor. Las acciones para su desarrollo y puesta en marcha se enfocarán en lo siguiente:

- Ofrecer “Charlas de Orientación” a todos los clientes, usuarios, consumidores de los diferentes mercados.
- Mantener actualizada el “Website” institucional, con información y base de datos de clientes actualizada.

- Aprovechar la web y otras redes, para fomentar y difundir los productos, servicios y capacitaciones que ofrece la institución.

PLAN OPERATIVO			
Actividad	Responsable	Fecha	Presupuesto
<p>01</p> <p>Charlas de orientación a los usuarios, clientes y público interesado en los servicios de Camco Piura.</p>	<p>Personal Especializado CAMCO - Piura</p>	<p>Semanal</p>	<p>S/. 500</p>
<p>02</p> <p>Creación de redes sociales (Facebook, línea whatsApp) para interacción con clientes</p>	<p>Personal Especializado CAMCO - Piura</p>	<p>Lunes 15/07/2,019</p>	<p>S/. 200</p>
<p>03</p> <p>Actualización constante y permanente de la base de datos de los clientes.</p>	<p>Personal Especializado CAMCO - Piura</p>	<p>Diaria</p>	<p>S/. 0.00</p>

4. Mantener y Fomentar en todos los niveles gerenciales, los ROLES interpersonales y decisorios al interno de la Institución CAMCO – Piura.

EL objetivo de implementar este Cuarto Lineamiento en la institución es el de **“Mantener y Fomentar”** los diferentes roles interpersonales y decisorios en la institución con el fin de ayudar a mejorar la productividad de los colaboradores al sentirse más satisfechos por el ideal ambiente interno que ello pueda generar. Las Tácticas que se utilizarán serán las que se formulan a continuación:

- Implementar Talleres de “Habilidades Blandas” para mandos medios y niveles los distintos gerenciales.

- Implementar Talleres de “Trabajo en Equipo” y “Clima Laboral” para todos los colaboradores de la organización.
- Implementar medios de comunicación formales y eficaces que permitan la rápida y oportuna toma de decisiones.
- Informar asertivamente a todos los niveles, como parte de la cultura organizacional.
- Fomentar la toma de decisiones basada en valores (Actitud + Actitud).
- Implementar sistema de incentivos intrínsecos en los colaboradores.

PLAN OPERATIVO			
Actividad	Responsable	Fecha	Presupuesto
<p>01</p> <p>Implementar Intranet (Red interna) con usuario y clave para cada colaborador para tener una comunicación formal y rápida en la institución.</p>	Desarrollador de Software	Agosto 2,019	S/. 500
<p>02</p> <p>Taller de capacitación “Empatía y Liderazgo” para todos los colaboradores de la organización.</p>	Consultora LIDER (Escuela de Coach)	Martes 22/10/2,019	S/. 1,000
<p>03</p> <p>Actividades de Control y Seguimiento al desempeño (Cliente incógnito).</p>	Consultora Clientes y Organizaciones	Noviembre 2,019	S/. 800.00

CONSOLIDADO - PRESUPUESTO	
LINEAMIENTOS	COSTO
1. Mantener y fomentar en los distintos niveles gerenciales, buenos y adecuados estilos de liderazgo al interno de la Institución CAMCO – Piura.	S/ 2,700.00
2. Mantener optimas relaciones y vínculos con los Clientes del Segmento, CAMCO – Piura.	S/ 2,100.00
3. Fomentar en todos los niveles gerenciales, la Gestión Integrada de la Institución CAMCO – Piura.	S/ 700.00
4. Mantener y Fomentar en todos los niveles gerenciales, los Roles interpersonales y decisorios al interno de la Institución CAMCO – Piura.	S/ 2,300.00
TOTAL	S/ 7,800.00

REFERENCIAS

- Acuña, P. (2010). *El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú*. Lima.
- Brains, J. (03 de 09 de 2016). *Gestión-Calidad.com*. Recuperado el 05 de 10 de 2018, de <http://gestion-calidad.com/calidad/gestion-integrada>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: MC Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- CreceNegocios. (24 de 04 de 2014). *CreceNegocios*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <https://www.crecenegocios.com/los-valores-de-una-empresa/>
- Fernández, A. (2013). *PID-Aula_psi*. Recuperado el 02 de 10 de 2018, de https://www.ugr.es/~aula_psi/EXPERIMENTOS_DE_HAWTHORNE.htm
- Gestión, L. (18 de 04 de 2018). *Gestión*. Recuperado el 15 de 09 de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741>
- Gonzáles, D. C. (2015). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Castilla - Piura 2015*. Castilla - Piura.
- Haro, V. M. (2015). *Incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos en las escuelas municipales de Ñuble*. CHILE.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hughes, R., Ginnett, R., y Curphy, G. (2010). *Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Kawata, P. A. (2009). *Desarrollo del Liderazgo*. Washington.
- Keyserling, H. (2010). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 02 de 09 de 2018, de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/57_liderazgo_sistemas_de_gestion.html
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kouzes, J., y Posner, B. (2012). *El desafío del liderazgo*. Montevideo: Granica S.A.
- Luna, C. M. (2015). *Estilos de liderazgo y su impacto en la participación de los docentes de la institución educativa coronel José Joaquín Inclán de Piura*. PIURA.

- Lussier, R., y Achua, C. (2016). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Maquieira, S. P. (2016). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el modelo EFQM*. Alicante - España.
- National Minority AIDS Council. (2010). *Desarrollo del Liderazgo*. Washington.
- Ortíz, R. A. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*. México.
- Quiroga, G. S. (2017). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral. Caso: Agencia Paita Caja Piura, Año 2017*. Piura.
- Quiroz, J. (2016). *La gestión integral del servicio al cliente América Móvil de la empresa Ransa Comercial S.A., Trujillo, 2016*. Trujillo.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Salomon, M. (2013). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Thompson, I. (2012). *La satisfacción del cliente*. México.
- Tiempo de negocios. (22 de 11 de 2017). *Cómo contruir y mantener una buena relación con los clientes*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <https://tiempodenegocios.com/relacion-con-los-clientes/>
- Vallina, E. (22 de 07 de 2016). *Freshco: Consultoría e formación*. Recuperado el 05 de 10 de 2018, de Las expectativas del cliente: <http://www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
<p>“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS CLIENTES Y SERVICIOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE PIURA - 2019”</p>	<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el Liderazgo y la Gestión Integrada de los clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Establecer la relación que existe entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura, 2019.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión integrada de sus clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura - 2019.</p>	<p>Diseño: no experimental</p> <p>Tipo de investigación: transeccional o transversal, correlacional.</p> <p>Enfoque: mixto</p> <p>Población: colaboradores de la Cámara de Comercio y Producción de Piura.</p> <p>Muestra:</p> <p>Colaboradores: 22 colaboradores</p> <p>Muestreo: Aleatorio</p>
	<p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cómo se encuentra el liderazgo en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>Identificar el estado del liderazgo en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019.</p>	<p>Hipótesis Específica:</p> <p>El liderazgo en la Cámara de Comercio y Producción de Piura 2019 se da de forma horizontal.</p>	

	<p>¿Cómo se encuentra la Gestión Integrada de los clientes y servicios en la CAMCO de Piura – 2019?</p> <p>¿De qué manera se relacionan los roles interpersonales con la gestión integrada de los clientes y servicios en la CAMCO Piura – 2019?</p> <p>¿De qué manera se relacionan los roles de decisión con la gestión integrada de los clientes y servicios en la CAMCO Piura – 2019?</p> <p>¿De qué manera se relaciona el estilo de liderazgo con la gestión integrada de los clientes y servicios en la CAMCO Piura – 2019?</p>	<p>Determinar el estado de la gestión integrada en la Cámara de Comercio y Producción de Piura -2019.</p> <p>Determinar la relación entre los roles interpersonales y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019.</p> <p>Determinar la relación entre los roles de decisión y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019.</p>	<p>La gestión integrada de los clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura 2019 se encuentra con algunas deficiencias.</p> <p>Los roles interpersonales se relacionan en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019.</p> <p>Los roles de decisión se relacionan en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019.</p> <p>El estilo de liderazgo se relaciona en forma significativa con la gestión integrada de sus clientes en la CAMCO Piura 2019.</p>	<p>Simple</p> <p>Técnicas: Encuesta - entrevista</p> <p>Instrumentos: Cuestionario, guía de entrevista.</p> <p>Método de Análisis: Se utilizará el Programa SPSS versión 22 y Microsoft Excel.</p>
--	--	--	---	---

Anexo 2: Esquema de cuestionario aplicado a los colaboradores de la Cámara de Comercio y Producción de Piura y resultados complementarios.



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Cámara de Comercio y Producción de Piura

N° de Cuestionario: _____

Buen día: Solicito su colaboración para la realización del presente instrumento: cuestionario; por lo que de antemano se le agradece lo complete ya que tiene un carácter confidencial. Este cuestionario está destinado a recolectar información que será necesaria como sustento de la presente investigación “El liderazgo y su relación con la gestión integrada de los clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura - 2019”. Se le pide lea cuidadosamente las preguntas y marque con un aspa (x) la alternativa que crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias.

La escala de medición consta:

(5) SIEMPRE - (4) CASI SIEMPRE - (3) A VECES - (2) CASI NUNCA - (1) NUNCA

DATOS ESPECÍFICOS

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	5	4	3	2	1
1 <u>LIDERAZGO</u> Es fácil entrar en contacto con los directivos de la organización.					
2 Las tareas asignadas por el jefe van acorde con sus habilidades.					
3 Los directivos se relacionan con personas ajenas a la empresa con el fin de conseguir beneficios para la organización.					
4 Los directivos se relacionan con los clientes externos.					
5 En la organización existen líderes que son agentes del cambio.					
6 El líder muestra seguridad en la resolución de problemas.					
7 Los directivos saben llegar a buenos acuerdos con clientes y proveedores.					

8	Los directivos confían en las habilidades del personal y los retan para alcanzar mejores objetivos.					
9	Los directivos asumen sus responsabilidades en caso que la organización esté envuelta en situaciones críticas.					
10	Los directivos dan autonomía a los colaboradores.					
11	La empresa lleva a cabo estrategias para mantener la fidelización de sus clientes.					
12	GESTIÓN INTEGRADA Usted actúa de acuerdo a los valores de la empresa.					
13	Se sanciona todo tipo de prácticas que afecten la moral y las buenas costumbres (corrupción, sobornos o coimas).					
14	Los equipos proporcionados para llevar a cabo las actividades funcionan correctamente.					
15	La empresa capacita a sus empleados con el fin de ofrecer un servicio de calidad.					
16	Los directivos se preocupan en saber si sus clientes externos e internos están satisfechos.					
17	El líder le hace saber lo importante que es usted para la empresa.					
18	Los directivos actúan de acuerdo a los valores de la empresa.					
19	La empresa realiza una adecuada distribución de sus recursos (humanos, materiales y financieros).					

DATOS GENERALES

1. EDAD: _____

3. ÁREA: _____

2. SEXO: _____

4. CARGO: _____

Tabla 11. Características generales de los colaboradores de la Cámara de Comercio y Producción de Piura

Características		N°	%
Edad	menos de 30 años	3	13,6%
	de 30 a 39 años	11	50,0%
	de 40 años a más	8	36,4%
Total		22	100,0%
Sexo	Femenino	10	45,5%
	Masculino	12	54,5%
Total		22	100,0%
Área	Comercio exterior	5	22,7%
	Conserjería	3	13,6%
	Legal	2	9,1%
	Placas de rodaje	2	9,1%
	Tesorería	2	9,1%
	Otras	8	36,4%
Total		22	100,0%
Cargo	Asistente	8	36,4%
	Jefe(a)	7	31,8%
	Conserje	3	13,6%
	Otros	4	18,2%
Total		22	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

El estudio incluyó a 22 colaboradores de la Cámara de comercio y Producción de Piura, 50% de los cuales tienen entre 30 y 39 años, mientras que el 36.4% tiene de 40 años a más y el 13.6% tiene menos de 30 años. El grupo está conformado por un 54.5% de hombres y 45.5% de mujeres. El estudio incluyó trabajadores de diferentes áreas, aunque la cifra que trabaja en comercio exterior y conserjería es ligeramente más alta, 22.7% y 13.6%; el resto pertenece a otras áreas.

Los cargos que ocupan son diversos, aunque hay una mayor presencia de asistentes y jefes, que suman 36.4% y 31.8%; otro 13.6% tienen el cargo de conserje y el 18.2% restante ostenta otros cargos (Gestor de cobranzas, abogado, secretaria, seguridad).

Anexo 3: Esquema, informe y reporte de preguntas de la guía de entrevista aplicado a dos principales jefes de área de la Cámara de Comercio y Producción de Piura.



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿De qué manera usted se identifica con los objetivos de la empresa ?
2. ¿De qué forma usted escucha, analiza y pone en práctica sugerencias de sus subordinados?
3. ¿De qué manera trabaja para que la empresa crezca cada vez más?
4. ¿Cómo usted manifiesta su deseo de permanecer en la empresa?
5. ¿Cómo usted se anticipa a las situaciones, toma la iniciativa y asume su responsabilidad?
6. ¿De qué forma la empresa se mantiene a la vanguardia tecnológica?
7. ¿Cree en las metas y valores de la organización y las acepta?
8. ¿De qué manera usted propicia un clima de educación y cambio en la empresa?
9. ¿De qué manera se atreve a experimentar nuevas formas de hacer las cosas y alienta a los otros a hacerlo?
10. ¿De qué manera usted ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la organización?
11. ¿Cómo usted le hace saber al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse?
12. ¿De qué manera le ayuda al trabajador a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo la tarea?
13. ¿De qué manera usted escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus colaboradores?

Informe de aplicación de la entrevista a dos principales jefes de área de la Cámara de Comercio y Producción de Piura.

Estado del liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019.

Sobre la entrevista aplicada al jefe del área de Comercio Exterior y jefa de Placas de la Cámara de Comercio y Producción de Piura demuestran que, el liderazgo contribuye a la mejora de los resultados de la gestión integral de clientes y servicios, mediante el control y supervisión de las actividades, para así cada periodo se haga un balance de lo que se hizo bien y de lo que aún falta mejorar. Por otro lado, en la Cámara de Comercio se acostumbra cada cierto tiempo a fijar reuniones para que así el personal manifieste sugerencia u opiniones en lo que respecta a las actividades de sus respectivas áreas, además siempre se está buscando de mejorar, ya sean con convenios con otras empresas o estableciendo nuevos servicios en mejora de los asociados y clientes.

Por consiguiente, se suele analizar las situaciones, lo cual permite anticiparse a algún problema, y para ello se toma en cuenta la comunicación con los colaboradores para adoptar medidas y por ende poder minimizar situaciones indeseadas que puedan afectar tanto a la institución como a los clientes; sumado a esto la institución realiza continuas actualizaciones a sus sistemas de software y hardware con el fin de facilitar la labor a sus colaboradores y de esta forma ellos puedan brindar un buen servicio al cliente.

Asimismo, el jefe del área antes mencionada recalcó que es muy importante creer en las metas y valores de la organización y que cada colaborador debe sentirse comprometido con ellas, ya que esto beneficia personalmente a los colaboradores y a la institución; también se considera que para propiciar un clima de educación y cambio en la empresa, se debe dar mediante el ejemplo, y esta entidad tiene la política de la no discriminación ya sea por diferentes índoles, tal es así que a la entrada del local se muestra un panel donde se promueve dicha política antes mencionada, fomentando de esta manera el respeto entre colaboradores y respeto hacia los clientes.

Finalmente, en CAMCO sus líderes están en constante adquisición de nuevos conocimientos en gestión empresarias con técnicas innovadoras que posteriormente son transmitidas a todo el personal, lo cual se traduce en una mayor motivación para los colaboradores y dedicación hacia la institución.

**Reporte de preguntas de la entrevista aplica a dos principales jefes de área de la
Cámara de Comercio y Producción de Piura.**



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Guía de entrevista aplicada los a los principales jefes de área de res de la Cámara de
Comercio y Producción de Piura**

Nombre: Jorge García Feria

Cargo: jefe del área de Comercio Exterior.

1. ¿De qué manera usted se identifica con los objetivos de la empresa?

Los objetivos son la guía de cómo dirigir supervisar y controlar las actividades de la cámara, para así cada año tener un balance de lo que se logró mejorar, considerando que en el trayecto pueden existir acciones que puedan permitir y lograr los objetivos trazados por la institución.

2. ¿De qué forma usted escucha, analiza y pone en práctica sugerencias de sus subordinados?

Acostumbramos a reunirnos cada cierto tiempo con todo el personal para que manifiesten alguna sugerencia respecto a su área y de otra parte la gerencia escucha y se toman decisiones.

3. ¿De qué manera trabaja para que la empresa crezca cada vez más?

Para que crezca la cámara es importante, primero analizar al interior de la institución, analizando cosas que se puedan corregir a nivel de los recursos, ya sean materiales o humanos, eso permitirá estar mejor posicionado y afrontar mejor nuestros objetivos trazados.

4. ¿Cómo usted manifiesta su deseo de permanecer en la empresa?

Mi deseo es con la dedicación de cada día y buscar siempre los mecanismos de mejorar, ya sean con convenios con otras empresas, establecer nuevos servicios en mejora de nuestros asociados.

5. ¿Cómo “usted se anticipa a las situaciones, toma la iniciativa y asume” su responsabilidad?

El analizar las situaciones que se presentan, permiten anticiparse a un problema y la comunicación con los colaboradores es muy importante para adoptar medidas tratando de minimizar situaciones indeseadas que se puedan presentar en la institución.

6. ¿De qué forma la empresa se mantiene a la vanguardia tecnológica?

No cabe duda de que la innovación tecnológica es muy importante en toda organización, por ello cada cierto tiempo hacemos actualizaciones en nuestros sistemas de software y hardware, naturalmente es importante contar con los recursos financieros necesarios para poder contar con ellos y facilite la labor de los colaboradores.

7. ¿Cree en las metas y valores de la organización y las acepta?

Claro que sí, de hecho, es muy importante que cada colaborador se sienta comprometido con las metas y los valores de una organización y dé lo mejor de sí, ya que esto resulta en un beneficio personal y a nivel de la organización.

8. ¿De qué manera usted propicia un clima de educación y cambio en la empresa?

La educación considero que es muy importante al momento de la relación entre colaboradores, con nuestros asociados, con el personal directivo, en general esto permite una mejor comunicación, por ello propicio un clima de educación y cambio en la empresa mediante el ejemplo, tal es así que se tiene la política de que nadie debe de discriminar a nadie, y de hecho tenemos un panel que promueve esta política a la entrada de nuestra institución.

9. ¿De qué manera se atreve a experimentar nuevas formas de hacer las cosas y alienta a los otros a hacerlo?

El adquirir nuevos conocimientos en gestión empresarial con técnicas innovadoras asumidas por la gerencia y que posteriormente involucre a todo el personal, esto permite que exista una mayor motivación al realizar las cosas porque la gerencia con el tiempo trasmite la dedicación para la institución y este es absorbido por los colaboradores.

10. ¿De qué manera usted ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la organización?

El adquirir nuevos conocimientos en gestión empresarial con técnicas innovadoras asumidas por la gerencia y que posteriormente involucre a todo el personal, esto permite que exista una mayor motivación al realizar las cosas porque la gerencia con el tiempo trasmite la dedicación para la institución y este es absorbido por los colaboradores.

11. ¿Cómo usted le hace saber al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse?

La supervisión, el recordatorio en diversos medios de comunicación, ya sea personalmente, correos corporativos, teléfono o celular; esta comunicación que mantenemos con los colaboradores nos permite estar al tanto de una gestión encomendada, se le dan unas indicaciones y el colaborador dará lo mejor de su conocimiento para obtener el mejor resultado posible a lo asignado.

12. ¿De qué manera le ayuda al trabajador a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo la tarea?

Es importante conversar con el colaborador escucharle sus puntos de vista o motivos del porqué no puede obtener un buen resultado, y en conjunto se busca la mejor solución, ya sea para replantear lo asignado dándole algunas opciones o alternativas, lo importante es lograr los objetivos trazados, la confianza en el colaborador es muy importante.

13. ¿De qué manera usted escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus colaboradores?

El plantear y fijar fechas mensuales de reuniones con los colaboradores esto nos permite escuchar sus ideas y aportes, entonces éstas son asumidas por la gerencia y apoyados por nuestros directivos logramos obtener resultados positivos de nuestra gestión en beneficio personal y de nuestros asociados.

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Guía de entrevista a los principales jefes de área de la Cámara de Comercio y Producción de Piura

Nombre: Lucia Valdiviezo Pérez

Cargo: Jefa del área de Placas

1. ¿De qué manera usted se identifica con los objetivos de la empresa ?

Estamos en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocemos y nos involucramos en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Pienso en el futuro y siento responsabilidad de ayudar a construirlo

2. ¿De qué forma usted escucha, analiza y pone en práctica sugerencias de sus subordinados?

Sabemos los objetivos de la empresa y se ayuda a cumplirlos, trato de darle una buena atención al usuario para fidelizarlo y aumentar nuestra cartera de clientes.

3. ¿De qué manera trabaja para que la empresa crezca cada vez más?

Atendiendo adecuadamente a los usuarios y aportando nuevas ideas.

4. ¿Cómo usted manifiesta su deseo de permanecer en la empresa?

Realizando adecuadamente mi trabajo y contribuyendo en el bienestar del área que tengo a cargo.

5. ¿Cómo usted se anticipa a las situaciones, toma la iniciativa y asume su responsabilidad?

Asumo responsabilidades de manera proactiva ayudando en algún inconveniente en el área o la empresa.

6. ¿De qué forma la empresa se mantiene a la vanguardia tecnológica?

Contamos con los equipos necesarios en todas las áreas de acuerdo a lo que se requiera para la atención del usuario.

7. ¿Cree en las metas y valores de la organización y las acepta?

Si, de esta forma crecemos todos como equipo y como área.

8. ¿De qué manera usted propicia un clima de educación y cambio en la empresa?

Respetando las ideas y opiniones de los compañeros de trabajo, así como las responsabilidades encomendadas por los jefes superiores, cumpliendo con el horario y rol de trabajo asignado.

9. ¿De qué manera se atreve a experimentar nuevas formas de hacer las cosas y alienta a los otros a hacerlo?

A través de los talleres y/o cursos aprendemos nuevas cosas que sirven para tratar al usuario de forma correcta, así como relacionarse como todo el equipo de la empresa.

10. ¿De qué manera usted ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la organización?

Cumpliendo los roles asignados, así como la tareas e información que solicitan al área.

11. ¿Cómo usted le hacer saber al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse?

A través de la comunicación mediante reuniones.

12. ¿De qué manera le ayuda al trabajador a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo la tarea?

Orientándolo siempre de forma adecuada y enseñándole como debe cumplir su función

13. ¿De qué manera usted escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus colaboradores?

Las ideas transmitidas se respetan, si hay errores se les hace ver de la mejor forma para evitar algún inconveniente.

Anexo 4: Validaciones



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN


Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor
en Ciencias Administrativas.
N° ANR: A202528 de profesión U.C. en Administración
desempeñándome actualmente como Docente T.P.
en U.C.V. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario , aplicado a los colaboradores de la Cámara de Comercio y Producción de Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓


Dr. Freddy Castillo Palacios.

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 15 días del mes de Abril del Dos mil Diecinueve.



Dr. : Freddy Cartillo Palacios
DNI : 02842237
Especialidad: Administración/ Investigación.
E-mail : fcartillo30@hotmail.com

“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS CLIENTES Y SERVICIOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE PIURA- 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																		90			
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																		90			
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																		90			
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																		90			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		90			


 Dr. Freddy Cutillo Palacios.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Francisco A. Ramos Flores con DNI N° 32982571 Magister
en MBA: Administración y Negocio
N° ANR: 4735, de profesión Dic. Administración
desempeñándome actualmente como Catedrático
en Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario , aplicado a los colaboradores de la Cámara de Comercio y Producción de Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 15 días del mes de Abril del Dos mil Diecinueve.

Mgtr. : *Francisco A. Ramos Flores*
DNI : *32982571*
Especialidad : *Lic. Administración*
E-mail : *alexander-ramos.f@hotmail.com*


COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DEL PERÚ
Francisco A. Ramos Flores
MBA. *Francisco A. Ramos Flores*
COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DEL PERÚ
CLAP-4732

“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS CLIENTES Y SERVICIOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE PIURA- 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					X
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					X
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					X



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Carolina V. Torres T. con DNI N° 4041130 Doctora
en Ciencia de la Educación
N° ANR:, de profesión Docente Administrativa
desempeñándome actualmente como Docente a. Completa
en

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:


Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario , aplicado a los clientes de la Cámara de Comercio y Producción de Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Sufficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 15 días del mes de Abril del Dos mil Diecinueve.

Dra. :
DNI :
Especialidad :
E-mail :


Emma V. Rojas Fontán
Luzmila
Odontóloga
luzmila@piura.com

“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS CLIENTES Y SERVICIOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE PIURA- 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																		90			
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																		90			
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																		90			
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																		90			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		90			

Anexo 5: Confiabilidad

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTES	:	Araujo Maldonado Sergio David Elías Coveñas Jesús María
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	El liderazgo y su relación con la gestión integrada de los clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura - 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre el Liderazgo
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ()
	:	<i>Alfa de Cronbach.</i> (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	15-04-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10


II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.822
------------------------------------	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

Numero de ítems iniciales: 11
Numero de ítems mejorados: 11
El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento


Estudiante: Sergio D. Araujo Maldonado
DNI: 47990067


Estudiante: Jesús María Elías C.
DNI: 42849252

Docente


LEMIN ABANTO CERNA
LIC. EN ESTADÍSTICA
COESPE 506

Anexo 6: Matriz de Instrumentos

							INSTRUMENTO B: CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO	INSTRUMENTO C: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADOS A LOS PRINCIPALES JEFES DE ÁREA DE LA CÁMARA DE COMERCIO		
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems	
¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios en la Cámara de Comercio y Producción de Piura – 2019?	Establecer la relación que existe entre el liderazgo y la gestión integrada de los clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura, 2019	Existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión integrada de sus clientes y servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Piura - 2019.	X: Liderazgo	Roles interpersonales						
				X1.1	Representatividad del líder	Encuesta y entrevista	1	1. Es fácil entrar en contacto con los directivos de la organización.	1	5. ¿Cómo usted se anticipa a las situaciones, toma la iniciativa y asume su responsabilidad?
				X1.2	Participación en funciones administrativas		1	2. Las tareas asignadas por el jefe van acorde con sus habilidades	1	12. ¿De qué manera le ayuda al trabajador a solucionar problemas que no le permite llevar a cabo la tarea?
				X1.3	Interacción externa a la organización		2	3. Los directivos se relacionan con personas ajenas a la empresa con el fin de conseguir beneficios para la organización.	1	10. ¿De qué manera usted ejerce un esfuerzo considerable en beneficio de la organización?
	4. Los directivos se relacionan con los clientes externos									

Roles de decisión						
X2.1	Innovación	Encuesta y entrevista	1	5. En la organización existen líderes que son agentes del cambio.	2	3. ¿De qué manera trabaja para que la empresa crezca cada vez más?
						6. ¿La empresa se mantiene a la vanguardia tecnológica?
X2.2	Toma de decisiones asertivas		1	6. El líder muestra seguridad en la resolución de problemas.		
X2.3	Capacidad de negociación		1	7. Los líderes saben llegar a buenos acuerdos con clientes y proveedores.		
X2.4	Optimización de los recursos			19. La empresa realiza una adecuada distribución de sus recursos (humanos, materiales y financieros).		
Estilo de liderazgo						
X3.1	Liderazgo carismático.	Encuesta y entrevista			2	11. ¿Cómo usted le hace saber al trabajador acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse?
						13. ¿De qué manera

						usted escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus colaboradores?
						1. ¿De qué manera usted se identifica con los objetivos de la empresa?
						4. ¿Cómo usted manifiesta su deseo de permanecer en la empresa?
	X3.2	Liderazgo transformacional			8. Los directivos confían en las habilidades del personal y los retan para alcanzar mejores objetivos.	2
	X3.3	Liderazgo participativo.			9. Los directivos asumen sus responsabilidades en caso que la organización esté envuelta en situaciones críticas.	2
						2. ¿De qué forma usted escucha, analiza y pone en práctica sugerencias de sus subordinados?
						9. ¿De qué manera se atreve a experimentar

				12. Usted actúa de acuerdo a los valores de la empresa.	8. ¿De qué manera propicia un clima de educación y cambio?
				13. Se sanciona todo tipo de prácticas que afecten la moral y las buenas costumbres (corrupción, sobornos o coimas).	
Expectativas del servicio					
Y2.1	Expectativas del clientes sobre el servicio		2	14. Los equipos proporcionados para llevar a cabo las actividades funcionan correctamente	
				15. La empresa capacita a sus empleados con el fin de ofrecer un servicio de calidad.	
Y2.2	Satisfacción del cliente.		1	16. Los directivos se preocupan en saber si sus clientes externos e internos están satisfechos.	

Instrumento A	CUESTIONARIO	Aplicado a colaboradores
Instrumento B	GUÍA DE ENTREVISTA	Aplicado a principales jefes de área

Anexo 7: Testimonio fotográfico



Jefa del área de Placas de la Cámara de Comercio y Producción de Piura.



Asistente del área de Comercio Exterior.



Jefe del área de Conserjería.