



ESCUELA DE POSGRADO

**Dimensiones del liderazgo gerencial y su incidencia en la
satisfacción del cliente interno en una Empresa Constructora**

Tesis para optar el grado **Magíster** en:

Dirección y Gestión del Talento Humano

Autor:

Carmen Malpica Pajares

Asesora:

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Cajamarca – Perú

2015

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Santísima,
por darme salud y poder cumplir otro de mis sueños.

A mis padres Augusto y Elva (q.e.p.d.),
por ser mi inspiración de vida

A mi hermano Carlos,
por compartir su conocimiento conmigo y ser fuente de mi inspiración y
crecimiento intelectual.

A César S. y Elba M.,
por su ímpetu empresarial, por su tenacidad, por haberme brindado su
apoyo para crecer intelectualmente, para dejar un pequeño aporte para los
empresarios que desafían día a día el posicionarse como una empresa
exitosa y responsable socialmente.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis se ha desarrollado gracias al apoyo desinteresado de la empresa ICONSS SRL. a su Gerente y todos sus colaboradores por la proporción de información y facilidades para el desarrollo de la precedente investigación.

Un agradecimiento especial a mi asesora Dra. Ena Obando, por su predisposición e invaluable apoyo, orientación y consejos durante el desarrollo de la tesis.

A mis familiares Luis y Guty, en especial a mi hermano Carlos, por sus ánimos, estímulos, confianza comprensión y paciencia que me brindaron, lo que me dio fortaleza y sapiencia para lograr la finalización del presente trabajo de investigación.

Finalmente, y no menos importante, a todos los profesores de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano que durante los 3 años, han sabido transmitirme no solo sus conocimientos sino su calidad humana y de amistad..... Gracias a todos ellos.

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto determinar la manera como las dimensiones del liderazgo gerencial incide en la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora de la ciudad de Cajamarca en el 2015. El trabajo es descriptivo - correlacional, no experimental, transversal y mixto; la población fue de 30 colaboradores, un gerente y 29 colaboradores, se usó el criterio de exclusión por encontrarse un colaborador de vacaciones, en consecuencia la muestra fue de 28 colaboradores a los que se le aplicó dos encuestas, diseñadas y validadas a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, el resultado para las dimensiones de liderazgo fue de 0.894 y para satisfacción del cliente interno fue de 0.942 lo que determinó que el instrumento sea confiable. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: análisis bibliográfico, aplicación de encuestas y entrevistas al personal en forma cuantitativa y cualitativa, utilizando fichas bibliográficas, encuesta y entrevista.

Se plantearon dos hipótesis: H_1 – la dimensión de liderazgo gerencial incide positivamente en la satisfacción del cliente interno y la H_0 – la dimensión de liderazgo gerencial incide negativamente en la satisfacción del cliente interno; asimismo se define 2 variables: dependiente - satisfacción del cliente interno e independiente – dimensión de liderazgo, se determinan dimensiones y subdimensiones: en el caso de tipo de liderazgo: Liderazgo Personal, Liderazgo de Influencia, Liderazgo Estratégico y Liderazgo de Resultados; para Satisfacción del Cliente Interno: Contenido del trabajo, Estimulación, Trabajo en equipo y Condiciones de Trabajo. Luego del análisis probabilístico correlacional de ambas variables, se concluye que la dimensión de liderazgo gerencial incide negativamente en la satisfacción del cliente interno; la dimensión de liderazgo gerencial predominante es el Liderazgo Personal o auto liderazgo; la satisfacción del cliente interno predominante con opinión favorable se da en la dimensión Contenido del Trabajo.

Se propone un plan de mejora para la empresa constructora, que les permita desarrollar mejores capacidades de liderazgo de resultados para el Gerente General, esto permitirá optimizar su estrategia empresarial, logrando mejores resultados; asimismo en la dimensión de Satisfacción del Cliente Interno - Condiciones de Trabajo existe una opinión desfavorable, siendo esta una excelente oportunidad para mejorar las condiciones imperantes en sus diferentes áreas de trabajo.

ABSTRACT

The present research aims to determine the way as the dimensions of the managerial leadership affects the internal customer satisfaction of a construction company of the city of Cajamarca in 2015. The work is descriptive, non-experimental correlation study, cross and mixed; the population was 30 collaborators, a manager and 29 collaborators, we used the exclusion criterion to be a collaborator of holidays, accordingly the sample was 28 collaborators to which you applied two surveys, designed and validated through the coefficient alpha of Cronbach, the result for the dimensions of leadership was of 0.894 and for internal customer satisfaction was of 0.942 which determined that the instrument is reliable. The techniques and instruments used were: bibliographical analysis, implementation of surveys and interviews with staff in quantitatively and qualitatively, using bibliographic files, survey and interview.

There were two hypotheses: H_1 - the dimension of managerial leadership influences positively on the internal customer satisfaction and the H_0 - the dimension of managerial leadership has a negative impact on the internal customer satisfaction; It also defines 2 variables: dependent - Internal customer satisfaction and independent - dimension of leadership, are determined dimensions and subdomains: In the case of type of leadership: Personal Leadership, Leadership of influence, strategic leadership and leadership of results; for Internal Customer Satisfaction: work content, stimulation, team work and working conditions. Then the probabilistic analysis correlational study of both variables, it is concluded that the dimension of managerial leadership has a negative impact on the internal customer satisfaction; the dimension of managerial leadership is the predominant Personal Leadership or auto leadership; the predominant internal customer satisfaction with favorable opinion is given in the dimension content of the job.

It is proposed a plan for improvement of the construction company, which allows them to develop better leadership capabilities of results for the General Manager, this will optimize your business strategy, achieving the best results; also in the dimension of Internal Customer Satisfaction - Conditions of Work there is an unfavorable opinion, this being an excellent opportunity to improve conditions in its different areas of work.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RELACIÓN DE ANEXOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	x
I. INTRODUCCIÓN	1
1. Problema de Investigación	1
A. Realidad Problemática	1
B. Formulación del Problema	5
C. Justificación de la Investigación	5
2. Objetivos	5
A. Objetivo General	5
B. Objetivos Específicos	5
3. Método	6
A. Tipo de Investigación	6
B. Diseño de Investigación	6
C. Método de la Investigación.....	6
Unidad de análisis	7
D. Población	7
E. Técnicas e Instrumentos	8
F. Planteamiento de la Hipótesis.....	9
G. Variables	9
H. Operacionalización de Variables	9
II. MARCO TEÓRICO	17
1. Antecedentes	17
2. Bases Teóricas	20
A. Liderazgo Gerencial	20
B. Cliente interno.....	31
3. Marco Conceptual.....	37

III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	38
IV. RESULTADOS.....	47
1. Diagnósis	47
2. Discusi3n	84
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
1. Conclusiones.....	87
2. Recomendaciones	87
FUENTES DE REFERENCIA	89
RELACI3N DE ANEXOS.....	93

RELACIÓN DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta-evaluando al líder.....	93
Anexo 2. Encuesta-satisfacción del cliente interno.....	94
Anexo 3. Matriz de Resultados	95
Anexo 4. Análisis de correlación cuantitativa	96
Anexo 5. Cálculo de Media - Desvest - Liderazgo.....	97
Anexo 6. Cálculo Media y Desvest - Satisfacción Cliente Interno.....	98
Anexo 7. Estadísticos - Media y Desvest de todas las variables: Liderazgo y Satisfacción del Cliente Interno.....	99
Anexo 8. Entrevista 1	100

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Tabla 1. Relación de colaboradores.....	7
Tabla 2. Muestra de los colaboradores	8
Tabla 3. Matriz operacional	10
Tabla 4. Plan de mejora para Empresa Constructora 2015.....	42
Tabla 5. Cronograma - Plan de mejora para Empresa Constructora 2015	44
Tabla 6. Presupuesto tentativo Plan de mejora para Empresa Constructora 2015....	46
Tabla 7. Calificaciones - Valor.....	47
Tabla 8. Consideraciones de calificación	47
Tabla 9. Estadísticos de Liderazgo	50
Tabla 10. Estadísticos Satisfacción Cliente Interno.....	51
Tabla 11. Tipos de Liderazgo - Promedios.....	70
Tabla 12. Satisfacción del Cliente Interno - Promedios	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1. Dimensiones del Liderazgo.....	48
Gráfico 2. Dimensiones - Satisfacción del Cliente Interno	48
Gráfico 3. Organigrama de Empresa Constructora	4
Gráfico 4. Capacidad para evaluarse de manera realista	52
Gráfico 5. Expresión de emociones, intereses y sentimientos.....	53
Gráfico 6. Errores y autocrítica.....	53
Gráfico 7. Sentido del humor.....	54
Gráfico 8. Confianza y humildad	54
Gráfico 9. Resultados LP: Autoconciencia - Autoconocimiento	55
Gráfico 10. Capacidad de tolerancia	55
Gráfico 11. Capacidad de tranquilidad	56
Gráfico 12. Comportamiento ante situaciones violentas.....	56
Gráfico 13. Comportamiento ante la ambigüedad	57
Gráfico 14. Integridad moral y credibilidad	57
Gráfico 15. Resumen LP: Autorregulación – Autocontrol	58
Gráfico 16. Interpretación de lenguajes.....	59
Gráfico 17. Prejuicio y tolerancia.....	59
Gráfico 18. Importancia del feedback.....	60
Gráfico 19. Implicancia en proyectos de cambio	60
Gráfico 20. Designación de tareas	61
Gráfico 21. Compasión, benevolencia, apoyo, solidaridad	61
Gráfico 22. Resumen Liderazgo de Influencia: Conciencia Social – Empatía.....	62
Gráfico 23. Relaciones con grupos de trabajo.....	63
Gráfico 24. Persuasión.....	63
Gráfico 25. Comunicación asertiva.....	64
Gráfico 26. Relaciones interpersonales.....	64
Gráfico 27. Motivación e intereses personales de los colaboradores	65
Gráfico 28. Solución de conflictos	66
Gráfico 29. Estilo de comunicación	66
Gráfico 30. Sentido del humor.....	67
Gráfico 31. Resumen Liderazgo Estratégico: Gestión de las Relaciones - Competencia Social.....	67
Gráfico 32. Resumen Liderazgo de Resultados – Trabajo en Equipo	68
Gráfico 33. Resumen Liderazgo de Resultados - Comunicación.....	69
Gráfico 34. Tipos de Liderazgo - Promedios	70
Gráfico 35. Puesto de trabajo.....	71

Gráfico 36. Remuneración y beneficios.....	72
Gráfico 37. Horario de trabajo.....	72
Gráfico 38. Habilidades del colaborador	73
Gráfico 39. Cantidad de trabajo	73
Gráfico 40. Resumen Contenido del trabajo - Puesto de trabajo.....	74
Gráfico 41. Desarrollo personal en la empresa	74
Gráfico 42. Ascensos del personal.....	75
Gráfico 43. Capacitación.....	75
Gráfico 44. Horas extras	76
Gráfico 45. Resumen Estimulación – Desarrollo Personal	76
Gráfico 46. Confianza para hablar	77
Gráfico 47. Trabajo en equipo.....	78
Gráfico 48. Conocimiento de los objetivos	78
Gráfico 49. Percepción de trabajo en equipo	79
Gráfico 50. Trabajo en el área.....	79
Gráfico 51. Trabajo en la empresa.....	80
Gráfico 52. Resumen Trabajo en Equipo - Relación de Trabajo.....	80
Gráfico 53. Condiciones del ambiente de trabajo.....	81
Gráfico 54. Ambiente físico de trabajo	81
Gráfico 55. Resumen condiciones de Trabajo - Condiciones Laborales.....	82
Gráfico 56. Satisfacción del Cliente Interno - Promedios.....	83

I. INTRODUCCIÓN

1. Problema de Investigación

A. Realidad Problemática

(Crisien, 2004), manifiesta que “Existe una gran diferencia entre ser un gerente y ser un líder; no todo líder es un gerente, ni todo gerente es un líder.” Su diferencia radica en que liderar es influenciar a la gente para que de manera consciente sean sus seguidores y, gerenciar, se orienta a mantener sistemas y organizaciones. Un gerente que es capaz de liderar, es quien genera un cambio positivo en su dirección; quien no es líder puede mantener la dirección pero no puede cambiarla; en consecuencia los gerentes que son líderes, no solo pueden mantener la dirección, sino que también pueden cambiarle su rumbo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo gerencial según (Gilbert, 2013) que cita a (Chiavenato, 1995, pág. 24) “... es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

Sin embargo, la forma en que el liderazgo gerencial se ejerce en una empresa va a marcar de forma definitiva el rumbo de la misma y el rendimiento de sus colaboradores; es decir, los errores de los líderes en el trabajo pueden afectar más de lo que se piensa al resultado final de una empresa.

En consecuencia según (Salvador, 2008), la gestión de la satisfacción de los clientes internos es una gestión de complemento que tiene lugar en la organización y está dada por la fusión entre las políticas, planes, acciones, y programas encaminados a tocar de cerca los puntos neurálgicos de cada cliente interno como célula básica para la reproducción empresarial definiendo así los niveles de exigencias, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de su personal.

Por otro lado, (Cheung, Lee, Wang, Chu, & To, 2003) define a la satisfacción del cliente interno como “...el resultado de la comparación entre las especificaciones y/o las expectativas, con relación al producto o servicio

esperado por el cliente interno y las efectivamente obtenidas, con base al valor percibido al finalizar la prestación del servicio o entrega del producto.” Desde esta perspectiva, la observación asistemática realizada en muchos centros de trabajo, como producto de la experiencia como administradora de empresas, permite afirmar que la percepción de un colaborador o grupo de ellos sobre el comportamiento de su jefe que no es sincero o justo con ellos, finalmente acaba siendo pagada de forma similar. Un líder que motive, que inflencie positivamente a su equipo, que se involucre en el logro de los objetivos, se asegura que sus colaboradores den lo mejor de sí mismos. Caso contrario, si se sienten desmotivados, acabarán haciendo de su trabajo una rutina, es decir, trabajarán para cumplir con los horarios y justificar sus haberes, salir del puesto de trabajo cuanto antes para llegar a casa. Esta realidad, se evidencia en la calidad y productividad del trabajo desempeñado, de forma negativa. La escasa motivación, se convierte en un virus contagioso que se propaga entre los colaboradores, cuando perciben que la organización funciona de manera deficiente debido a malas decisiones del líder o porque sienten que lo que hacen no añade valor a su vida. Esta situación genera que disminuya el rendimiento y aumente el mal clima institucional.

Este hecho evidencia que los colaboradores más cualificados que demuestran mayor nivel y rendimiento, que perciben situaciones negativas provocadas por un liderazgo deficiente, están atentos en reubicarse rápidamente en organizaciones donde puedan desarrollarse profesionalmente o donde la mala reputación de la empresa no los afecte.

Cuando esta problemáticas es consecuencia de un mando intermedio, es fácil ponerle solución si los superiores llegan a la conclusión de que el problema es una mala gestión. Si se trata de los estratos superiores de la cadena de mando, más complicado parece el cambio, salvo que el propio gerente sea el que reconozca su responsabilidad y deje el cargo voluntariamente.

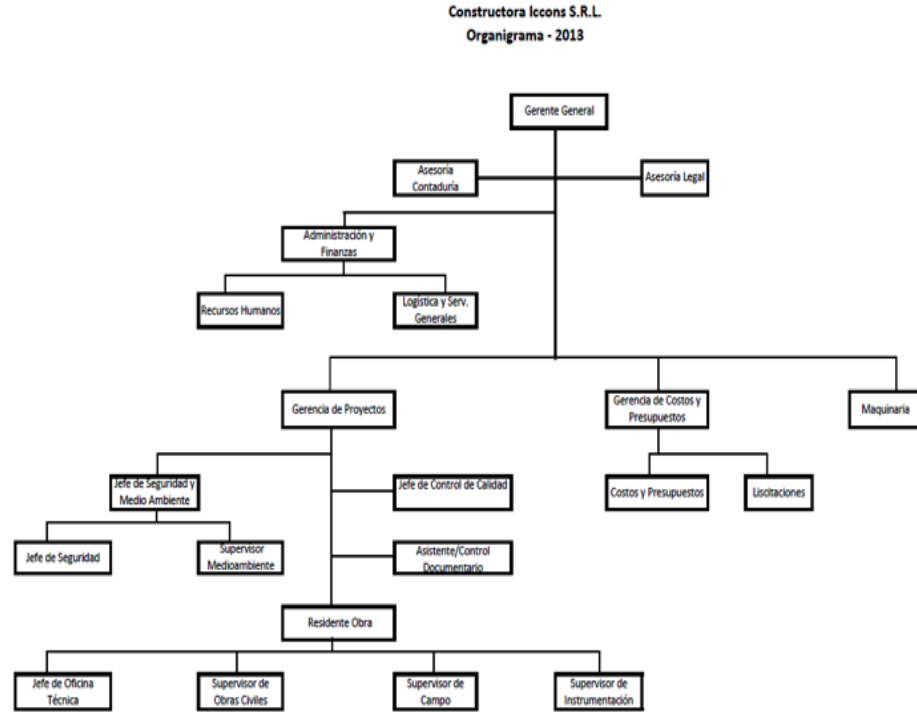
Esta realidad, es común en empresas de gran y pequeña envergadura, como es el caso de la Empresa Constructora, motivo de la presente investigación, fue constituida en el año 2003 y está conformada por una familia, todos profesionales en el ramo de la Ingeniería Civil, que a su vez, son

trabajadores de la misma; lo que involucra una línea de liderazgo desde el padre como miembro principal de la empresa y su familia; que al parecer no es la más adecuada para sus colaboradores internos, en función de los objetivos propuestos que podrían superarse ampliamente, mejorando la dimensión de liderazgo gerencial. Esta empresa de construcción viene funcionando exitosamente por periodos desde hace más de 12 años; en un inicio con la construcción de edificios completos de 5 pisos a más, desde el 2011 incursionó al mercado con fuerza y permanencia, posicionándose en la ciudad de Cajamarca en el sector público con obras de saneamiento básico, carreteras, puentes entre otros; desde el 2012 ingresa al sector privado, empresas mineras, donde desarrollan diversas obras de mayor envergadura, desde construcción e implementación de campamentos, puentes, PADS, etc. Lo que fortifica su experiencia e imagen institucional; sin embargo, a lo largo de este tiempo ha venido cambiando con frecuencia de administradores, probablemente por el estilo de liderazgo gerencial ejercido hasta ahora.

Los accionistas de la empresa están distribuidos en: 70% del Gerente General (Jefe de familia), el 30% restante, distribuido equitativamente entre sus 3 hijos: Gerente de Operaciones, Ingeniero Residente y Equipo Técnico. La línea de mando y de toma de decisiones va del Gerente General al segundo en mando que es el Gerente de Operaciones por la confianza y familiaridad que existe, no se toma en cuenta otras opiniones; desde allí reciben órdenes el administrador, secretaria y asistente administrativo, este equipo se considera permanente; dependiendo de las obras a ejecutar, se cuenta con un equipo técnico: ingenieros residentes y asistentes, maestros de obra, choferes y operadores de maquinaria. Reciben asesorías de acuerdo su necesidad en las áreas de Contabilidad y Legal.

La empresa constructora cuenta con su documentación legal en regla, a través de sus estatutos el Gerente General es el único que tiene firma autorizada para realizar pagos y cobros respectivos. Asimismo cuenta con algunos procedimientos para su funcionamiento como el MOF, ROF, perfiles del puesto y como documentos de consulta para contrataciones pública con el TUPA y el SNIP, lo curioso es que las herramientas internas existen para cumplir con los requerimientos de gestiones administrativas al momento de licitar obras; luego de ello estas no se ponen en práctica.

Gráfico 1. Organigrama de Empresa Constructora



Fuente: Empresa Cosntrucora

La perspectiva de administración de la empresa está limitada a la visión y experiencia del Gerente General, a la vez accionista mayoritario; quien desarrollo su vida profesional en el sector público, lo que dificulta la ampliación y/o mejoramiento de la gestión; en relación al producto final y satisfacción del cliente interno; situación que se relaciona con el frecuente cambio de administrador. Esta realidad, deja entrever que si bien es cierto tienen un mejor posicionamiento en Cajamarca, el tipo de liderazgo del Gerente General limita un desarrollo y resultados cuantitativos y cualitativos de la empresa.

Consecuencia de esta gestión se visiona riesgos potenciales de ausentismo de los clientes internos, permanencia de la empresa en el tiempo, sucesión familiar e imagen institucional dentro del rubro de la construcción.

B. Formulación del Problema

¿De qué manera la dimensión de liderazgo gerencial incide en la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora de la ciudad de Cajamarca, 2015?.

C. Justificación de la Investigación

Teórica

En cuanto a la justificación teórica, es interesante resaltar que la investigadora, construirá nuevos conocimientos utilizando teorías pertinentes al estudio para obtener y enfocar de manera fidedigna la investigación. Estas nuevas ideas y nuevos conocimientos serán incorporados al campo de la ciencia y servirán de antecedente en otros trabajos de investigación.

Por otro lado, encuentra su justificación en la propuesta de (Gilbert, 2013), El Liderazgo Gerencial, cuando propone que este, es un continuo conformado por cuatro dimensiones: liderazgo personal, de influencia, estratégico y de resultados; así como la teoría de “La satisfacción del cliente interno base primordial para el desarrollo empresarial” de (Salvador, 2008).

Práctica

La presente investigación encuentra su justificación en el diagnóstico, evaluación y presentación de la influencia del liderazgo gerencial y la satisfacción del cliente interno, puede llevar al éxito y permanencia de una empresa familiar.

2. Objetivos

A. Objetivo General

Determinar de qué manera la dimensión de liderazgo gerencial incide en la satisfacción del cliente interno de la empresa constructora de la ciudad de Cajamarca, 2015.

B. Objetivos Específicos

1. Determinar la dimensión de liderazgo gerencial predominante de una empresa constructora en Cajamarca, 2015.

2. Evaluar la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en Cajamarca, 2015.
3. Analizar la relación existente entre la dimensión de liderazgo gerencial y la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en Cajamarca, 2015.

3. **Método**

A. **Tipo de Investigación**

Según su Fin:

- Aplicada. "... se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad" (Carrasco, 2009)

Según alcance de conocimiento:

- Correlacionales o causales. "... describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 154)

B. **Diseño de Investigación**

- Descriptiva - no experimental. "Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental." (Carrasco, 2009, pág. 71)
- Transversal. "Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado". (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 151)

C. **Método de la Investigación**

- Mixto. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), manifiestan que:

"... representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio"

Unidad de análisis

- Gerente y colaboradores de una empresa constructora en Cajamarca en el año 2015.

D. Población

- 01 Gerente y 29 colaboradores de una empresa constructora en Cajamarca en el año 2015.

Tabla 1. Relación de colaboradores

Cargo	Nº
Gerente General	1
Gerente de operaciones	1
Administrador	1
Asistente administrativo	1
Ingeniero Residente	1
Ingeniero Prevencionista de Riesgos	1
Ingeniero Asistente	7
Topógrafo	2
Logístico	2
Maestro de Obra	4
Conductores de Camionetas	2
Operadores de Maquinaria	7
Total	30

Fuente: Empresa Constructora ICCONS SRL.

Muestra

- 01 Gerente y 28 colaboradores de un empresa constructora en Cajamarca en el año 2015.

Tabla 2. Muestra de los colaboradores

Cargo	Nº
Gerente de Operaciones	1
Administrador	1
Asistente Administrativo	1
Ingeniero Residente	1
Ingeniero Prevencionista de Riesgos	1
Ingeniero Asistente	7
Topógrafo	1
Logístico	2
Maestro de Obra	4
Conductores de Camionetas	2
Operadores de Maquinaria	7
Total	28

Fuente: Empresa Constructora ICCONS SRL.

Criterio de Exclusión

- En el caso de los colaboradores, se excluye a un Topógrafo por encontrarse en periodo vacacional.

E. Técnicas e Instrumentos

Técnicas:

- Análisis bibliográfico
- Encuesta
- Entrevista

Instrumentos:

- Ficha bibliográfica: se utiliza tomando los extractos de libros, artículos, entre otros que sean de utilidad para la investigación.
- Ficha de encuesta. ...

"Proceso de recolección de información basado en el responder a preguntas abiertas o cerradas que se aplica a un conjunto indistinto"

de individuos de la muestra. Existen diversos tipos de encuestas. Una de ellas es la encuesta sociodemográfica en la que se recaba información concerniente a edad, sexo, grupo racial, estado civil, residencia, nivel de educación, ocupación, hijos, cónyuge, etc. Es la que se aplica en los censos. Otras encuestas tienen un carácter económico o tributario, de carácter político, etc. (Gil Malca, 1995).” (UPN, 2013)

- Fichas de entrevista:

”Técnica de recopilación de datos mediante una conversación profesional con una o varias personas de quien se espera que otorgue información pertinentes, interesantes y consistentes como testimonio sobre las variables de lo que se investiga de modo que puedan servir para apoyar o rechazar la hipótesis. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación, en la que se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aun la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia. (Álvarez de Zayas y Sierra Lombardía 2001).” (UPN, 2013)

F. Planteamiento de la Hipótesis

H₀: La dimensión de liderazgo gerencial incide negativamente en la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en la ciudad de Cajamarca, 2015.

H₁: La dimensión de liderazgo gerencial incide positivamente en la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en la ciudad de Cajamarca, 2015.

G. Variables

G.1. Variable Dependiente:

- Satisfacción del cliente interno

G.2. Variable Independiente:

- Dimensión de liderazgo gerencial

H. Operacionalización de Variables

Tabla 3. Matriz operacional

Variable 1 Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Dimensión de Liderazgo Gerencial	“... es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.” (Chiavenato, 1995) (Gilbert, 2013)	Es el proceso de influir positivamente en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de metas específicas. El liderazgo Gerencial se medirá en 4 dimensiones: 1. Liderazgo Personal 2. Liderazgo de Influencia 3. Liderazgo Estratégico 4. Liderazgo de Resultados	1. Liderazgo Personal	a. Autoconciencia – Autoconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Demuestra capacidad para evaluarse de manera realista? - ¿Expresa sincera y sencillamente sus emociones, intereses y sentimientos personales? - ¿Asume el error y la autocrítica cuando toma decisiones equivocadas, comete injusticias o cae en desaciertos a causa de la precipitación o la desinformación? - Posee sentido del humor, capacidad de reírse de uno mismo cuando se equivoca, al mismo tiempo que salva la autoestima? - ¿Tiene confianza en sí mismo y humildad para saber pedir ayuda cuando uno mismo es incapaz de conseguir objetivos o desconoce las estrategias y herramientas necesarias para llegar a buen fin?

“continua”...

...“continuación”

Variable 1 Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
				b. Autorregulación- Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Es capaz de contar hasta cien en un contexto de provocación? - ¿Es tranquilo y sereno en una situación de conflicto? - ¿Se comporta con amabilidad, sosiego y calma ante situaciones violentas? - ¿Se mueve cómodamente en la ambigüedad y en la confusión institucional? - ¿Escucha y responde serenamente ante hechos que afectan su credibilidad e integridad moral?

“continua”...

...“continuación”

Variable 1 Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
			2. Liderazgo de Influencia	a. Conciencia Social-Empatía	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Sabe escuchar el lenguaje verbal y el no verbal? - ¿Tiene pocos prejuicios y es tolerante? - ¿Lidera de manera directa el proceso productivo de sus colaboradores, manteniendo un constante feed-back? - ¿Sabe implicar a sus colaboradores en proyectos complejos de cambio? - ¿Sabe poner a cada colaborador al frente de las tareas para las que se siente más capacitado a la vez que le impulsa a enfrentarse a retos accesibles? - ¿Muestra compasión y benevolencia, estando dispuesto a prestar ayuda a sus colaboradores cuando la necesiten y acogerlos en una situación difícil?

“continua”...

...“continuación”

Variable 1 Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
			3. Liderazgo Estratégico	b. Gestión de las relaciones- Competencia Social	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que hace buena gestión de los grupos de trabajo? - ¿Considera ser persuasivo para que los demás se impliquen en los proyectos comunes de la empresa? - ¿Comunicar de forma convincente sus ideas a los demás? - ¿Propicia la creación de vínculos reconexión entre personas diferentes que deben trabajar juntas en un proyecto común? - ¿Conoce e interpreta correctamente las motivaciones e intereses personales ocultos de sus colaboradores y armoniza estos con los objetivos de la empresa? - ¿Sabe solucionar los conflictos que dificultan el avance de los equipos de trabajo? - ¿Es asertivo en su estilo de comunicación. - ¿Posee sentido del humor?

“continua”...

...“continuación”

Variable 1 Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
			4. Liderazgo de Resultados	a. Trabajo en equipo	- ¿Considera que el tiempo de trabajo en equipo se ha convertido en un espacio de intercambio de experiencias y de nuevas ideas controlando a las personas que obstaculizan el intercambio?
				b. Comunicación	- ¿Considera que la comunicación fluye entre los distintos equipos y departamentos de la empresa de forma colaborativa superando la privacidad y el ocultismo propio de tendencias competitivas?

“continua”...

...“continuación”

Variable 2 Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción del Cliente Interno	Es el resultado de la comparación entre las especificaciones y/o las expectativas, con relación al producto o servicio esperado por el cliente interno y las efectivamente obtenidas, con base al valor percibido al finalizar la prestación del servicio o entrega del producto. (Cheung, Lee, Wang, Chu, & To, 2003)	Bienestar del colaborador de una empresa, que recibe el resultado de un proceso llevado a cabo en la misma organización, en relación al contenido del trabajo, su estimulación, el trabajo en equipo y las condiciones laborales.	1. Contenido del trabajo	1.1. Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Está conforme con su puesto? - ¿Está satisfecho con la remuneración y los beneficios? - El horario de trabajo que desarrolla, es el adecuado? - ¿En su trabajo emplean lo mejor de sus habilidades? - ¿Es desafiante la cantidad de trabajo, pero no es una carga?
		La satisfacción del cliente interno se medirá en:	2. Estimulación	2.1. Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa? - ¿Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia? - ¿Recibe capacitación? - ¿Estaría dispuesto a realizar diferentes funciones a su puesto, proporcionar algunas horas después del horario de salida por un mejor sueldo o compensación?

“continua”...

...“continuación”

Variable 2 Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
			3. Trabajo en equipo	3.1. Relaciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tiene la confianza suficiente de poder hablar con su Jefe? - ¿En su área se trabaja en equipo? - ¿Sabe lo que su jefe espera de usted? - ¿Usted considera que en la empresa se trabaja en equipo? - ¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en su área? - ¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en la empresa?.
			4. Condiciones de trabajo	4.1. Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo? - ¿En ambiente físico donde desarrollas tu trabajo es el adecuado?

Fuente: Elaboración propia

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

(Valencia, 2008), concluye que "...existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral.", "... existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario - coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central 4* la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo..." y "...Existe un grado de asociación significativo aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central...esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseca como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción."

Valencia, deja entrever que el estilo gerencial que se practica en una determinada empresa, de acuerdo al tipo de liderazgo ejercido, puede asociarse en forma débil o con más incidencia en la satisfacción de los clientes internos, dependiendo del grado de motivación que reciban, entre otros aspectos.

Por su parte (Salomón, 2010) manifiesta que: "...el liderazgo se mantiene siempre que se siga teniendo seguidores y siempre que alguien pueda conglomerar expectativas de reconocimiento. El liderazgo es un punto clave para comprender la forma de gobierno en la empresa; pero, a diferencia de la idea de que el liderazgo o es aprendido o es adquirido de nacimiento, esta investigación refuerza la idea de que aquel es producto de un proceso de negociaciones, una consecuencia de los actos de gobierno. Entre liderazgo y gobierno hay una retroalimentación ya que, por una parte, el liderazgo emerge de un contexto de gobierno particular y, por otra, el liderazgo supone una responsabilidad arquitectónica, toda vez que participa activamente en el diseño y rediseño de las formas de gobierno."

Desde esta perspectiva, el liderazgo es de vital importancia para entender la forma de gobierno en la empresa; este existe en la medida que las personas se sientan motivadas, incentivadas a seguir al líder en forma voluntaria, que sientan que sus acciones agregan valor a la empresa y que alguien pueda conglomerar expectativas de reconocimiento a los colaboradores internos.

En la Tesis de Maestría, Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación, perteneciente a (Ladrón De Guevara, 2009), precisa que: "...la satisfacción del cliente interno influye directamente dentro de una organización y cuáles son los beneficios de conocer dicho nivel de satisfacción; al igual que conocer cuáles son las áreas de oportunidad (causas de la insatisfacción) dentro de la organización y saberlas mejorar para aumentar el nivel de satisfacción del cliente interno."

En este sentido, desde nuestra perspectiva, consideramos que existen elementos fundamentales en la medición de la satisfacción del cliente; es decir, no se puede gerenciar el negocio y la satisfacción de los clientes, si no se mide la satisfacción que generan los resultados del mismo; no se puede medir lo que los clientes no necesitan, ni les interesa; no se puede medir la satisfacción de los clientes externos sin vincularla con el desempeño y la satisfacción de los clientes internos, o viceversa; no se puede mejorar nunca lo que no se mide; no se pueden alcanzar objetivos de calidad, si no se establece y evalúa medidas de desempeño y progreso; no se puede pensar que con la medición es suficiente, se necesita poseer y aplicar un sistema de mejora continua.

(Echanique & Pérez, s/a), señala que "El liderazgo condiciona la capacidad de transformación en una empresa... las transformaciones son altamente dependientes del estilo/tipo de liderazgo que exista en la organización y las cualidades del líder."

Es decir, existen elementos, valores que establecen la diferencia entre liderazgo para innovación y liderazgo para la transformación. El liderazgo condiciona la capacidad de innovación y transformación de una empresa.

Por su parte (Pautt, 2011, pág. 216), indica que "... dentro de una organización el liderazgo y la dirección son complementarios el uno para el otro. El liderazgo complementa la dirección, y la dirección al liderazgo, por lo tanto no son

reemplazables. El liderazgo es necesario para conducir a la gente a que logre los objetivos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria, y la dirección para mantener funcionando el sistema a través de la planeación estratégica, el control y la organización, entre otros. De tal manera que mientras el directivo se centra en los procesos y resultados organizacionales, el líder se centra en mayor medida en las personas.”

Interesante aporte que deja entrever que la dirección y el liderazgo van de la mano en la conducción y satisfacción de los colaboradores, ambos con diferentes resultados; desde nuestro particular punto de vista, la manera como se motiva a los clientes internos para el logro de los objetivos organizacionales, es fundamental toda vez que tiene un efecto cascada que además impacta en el desarrollo de sus seguidores, en su sentir y en sus comportamientos auténticos.

En tanto que (Torres, 2003, pág. 2) refiere que “La empresa es creada por fuerzas humanas y las refleja en los productos o servicios de la misma. El talento y la productividad del personal no es un milagro que cae del cielo de repente, sino el fruto de la disciplina y atención dedicada por él y por su líder a su desarrollo más que a su productividad, la cual viene sola potencializada como efecto del mismo.”

El autor deja en claro que el hombre es el centro de toda la estructura socio económica, la productividad del personal está ligada directamente con los valores del liderazgo al crear y proponer situaciones que tratan de organizar su propia convivencia, que generen valor y desarrollo en los diferentes contextos del cual es parte.

Al respecto, (González & Atencio, 2010), en relación a la calidad de servicio consideran que “...que es imposible concebir la calidad divorciada del factor motor de todas las actividades en cada organización, es decir del capital humano; claro está que cada responsable de los destinos de estas, debe entender que la calidad es integral, reúne todos los componentes presentes en las empresas, convirtiéndolos en un sistema integrado e integrados.”

Lo que representa que la gerencia enfrenta las características de complejidad de los procesos productivos, buscando la necesaria integración del capital humano

en las organizaciones y el manejo de la calidad involucrada, concebida como elemento determinante para la continuidad de las mismas.

Finalmente, (Forero, Rincón, & Velandia, 2008) precisan que “En la motivación de los colaboradores(as) la seguridad en el trabajo juega un papel importante develando el permanente compromiso por parte de la empresa en el mantenimiento oportuno de las instalaciones y el suministro de los elementos de protección necesarios para la realización de las labores.”

En este sentido, se evidencia que la motivación que deben tener los colaboradores(as) debido a la satisfacción con las relaciones laborales que surgen entre compañeros basadas en la colaboración y el compañerismo, la relación con los supervisores de la empresa se debe basar en el respeto mutuo y comprensión.

2. Bases Teóricas

A. Liderazgo Gerencial

1. Liderazgo

El análisis histórico relacionado con el liderazgo precisa que antes de 1949, se basaba esencialmente en un intento por identificar las características o rasgos que poseen los líderes; empezando con la teoría del "gran hombre", en el sentido de que los líderes nacen y no se hacen, idea que data de los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes. La teoría del "gran hombre" ha perdido mucha de su aceptación por el nacimiento de escuelas conductistas de Psicología, que las personas no nacen con otras características físicas que no sean las heredadas y quizás tendencias a una buena salud.

El estudio realizado por (Stogdill, 1974) en relación a los rasgos, precisa que algunos investigadores identificaron cinco rasgos físicos relacionados con la habilidad del liderazgo (como energía, apariencia y estatura), cuatro rasgos de inteligencia y habilidad, dieciséis rasgos de personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y auto confianza), seis características relacionadas con la tarea (impulso por el logro, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como cooperación, habilidades interpersonales y habilidad de administración). Desde todo

punto de vista, determinados en función de las características somáticas del líder.

Ghiselli, citado por (Torres, 2003) señala importantes correlaciones entre la eficiencia del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo e individualidad en la manera de hacer el trabajo. Al mismo tiempo, una inteligencia extremadamente elevada o baja reduce la eficacia del líder. En otras palabras, el nivel de inteligencia de un líder no debe ser demasiado diferente de los subordinados. Sin embargo, en general el estudio de características de los líderes no ha sido un enfoque totalmente útil para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen la totalidad las características y muchos que no son líderes podrían poseer la mayoría de todas ellas. Por otra parte, el enfoque de los rasgo no representa una guía sobre qué grado de cualquier rasgo debe tener un líder. Además, las decenas de estudios que se han realizado no coinciden, en cuales rasgos son del liderazgo o cual es la relación con las instancias reales de liderazgo.

En este acápite se señala la importancia de la correlación entre la eficiencia del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo e individualidad en la manera de hacer el trabajo.

La mayoría de los rasgos son en realidad patrones de conducta. En la medida que aumenta el desencanto con el sistema del "gran hombre" y las características para entender el liderazgo, la atención se centra en el estudio de situaciones y la idea de que los líderes son producto de situaciones. En este sentido se han realizado un gran número de estudios con base en la idea de que el liderazgo está firmemente afectado por la situación de la que emerge el líder y en la que opera.

El que sea un enfoque persuasivo está demostrado con el surgimiento de Hitler en Alemania en la década de 1930, el surgimiento de Mussolini en Italia, la prominencia de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de la década de 1930 en Estados Unidos y el surgimiento de Mao Tse Tung en China en el periodo posterior a la segunda guerra mundial.

Este enfoque del liderazgo reconoce que existe una interacción entre el grupo y el líder. Apoya la teoría del seguidor, en el sentido de que las personas tienden a seguir a aquellos que se consideran (con razón o equivocadamente) que les ofrece los medios para cumplir sus deseos y hace cosas, o emprende programas diseñados para cumplirlos.

Desde esta perspectiva, el líder debe comprender que las personas no se integran a la empresa solo por necesidad económica, sino buscan también la auto realización, la misma que la encuentran compartiendo experiencias y gozando las vivencias cotidianas. Al dejar de lado a un empleado, se afecta su naturaleza social y su creatividad. La empresa, los jefes directos deben involucrar a su personal en la misión de la acción colectiva y brindarle el placer de servirle a la sociedad.

Es imposible que alguien sea un trabajador productivo sin haberlo sensibilizado del fin social que persigue la empresa. Los líderes deben conocer el comportamiento humano para sacar a la superficie la inspiración y la creatividad de su equipo y hacerlo consciente de que ningún obstáculo debe romper la atención en su trabajo.

La empresa es creada por fuerzas humanas y las refleja en los productos o servicios de la misma. El talento y la productividad del personal no es un milagro que cae del cielo de repente, sino el fruto de la disciplina y atención dedicada por él y por su líder a su desarrollo más que a su productividad, la cual viene sola potencializada como efecto del mismo.

En esta dimensión, no hay que olvidar en principio que el ser humano es el elemento clave de la calidad total; en tal sentido, debemos comprender que él es el centro de toda la superestructura socio económica y es quien requiere del trato, la motivación, la oportunidad de tomar conciencia frente al rol que le toca desempeñar como ciudadano o como parte conformante de una empresa.

(Gilbert, 2013), "... después de trabajar muy de cerca por más de 20 años con decenas de grupos gerenciales de empresas nacionales, centroamericanas y multinacionales, y haber estudiado a muchos autores que han escrito sobre el tema, como Blake y

Mouton, Fiedler y Vroom, John Maxwell, Ken Blanchard, Margret Weathley, Peter Drucker, Stephen Covey y Robin Sharma, afirma que liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de metas específicas. Por eso es que el liderazgo gerencial es un incuestionable forjador de cultura organizacional.”

El liderazgo gerencial es un continuo conformado por cuatro dimensiones:

1. Liderazgo Personal

El Liderazgo Personal o auto liderazgo, es cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo con yo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

2. Liderazgo de Influencia

Es el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. Es influenciar a otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían, impactar a la gente. Es el desarrollo de habilidades que incluyen el desarrollo de la dimensión interpersonal, o sea yo con los otros, con los demás. Es ser un ejecutivo que desarrolla habilidades de coaching para ser mejor líder con su equipo, crear un mejor ambiente de trabajo y aumentar la satisfacción de sus colaboradores.

3. Liderazgo Estratégico

Gracias al Liderazgo estratégico se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo

de trabajo. El liderazgo estratégico define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo adapta la organización hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo, y brinda las herramientas y estrategias necesarias que permitan que los vientos de cambio lleven la organización hacia el logro de la visión y hacia donde se quiera ir, y no hacia donde los vientos de cambio la quieren llevar.

4. Liderazgo de Resultados

El liderazgo de resultados es la consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. Este liderazgo transforma la organización. Hace del servicio al cliente el motor de desarrollo de la empresa para fidelizar a los clientes y maximizar los activos; y se caracteriza por la toma rápida de decisiones, que gozan de respaldo de parte todo el personal de la organización. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos, sabe negociar, resuelve problemas.

Pareciera que estas cuatro dimensiones nunca se terminan de desarrollar, ya que cuando parece que se termina con el liderazgo de resultados, se vuelve a iniciar de nuevo el ciclo con el liderazgo personal.

Recordemos, como afirmó (Maxwell, 2012) que para llegar a ser un buen líder, se debe ser una persona segura, porque llevar a su gente hasta la altura de su potencial, puede significar incluso que lo superen.

Desde la perspectiva de la presente investigación *Dimensiones del liderazgo gerencial y su incidencia en la satisfacción del cliente interno en una Empresa Constructora, Cajamarca 2015*; la propuesta de (Gilbert, 2013) constituye el sustento principal de aplicación, a partir de la cual se determina de qué manera las dimensiones del liderazgo gerencial inciden en la satisfacción del cliente interno de la misma.

(Bennis, 2008), decía que “el liderazgo es el tema más tratado en la literatura del management y al mismo tiempo el peor comprendido”; opinión

que de manera personal, comparto; toda vez que año a año se escriben multitud de libros sobre el tema y que aún seguimos sin comprender a cabalidad.

2. Teorías de Liderazgo

La mayoría de las teorías se derivan de los principios de las teorías psicológicas de la personalidad, puesto que éstas se refieren a los patrones distintivos de conducta, incluyendo pensamientos y emociones, que caracterizan la adaptación de cada individuo ante las situaciones que se le presentan en la vida.

1.1. Teoría de los rasgos

Su base psicológica se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre rasgos generalizados; es decir, cualidades básicas de la persona que se expresan por sí mismas en muchos contextos. (Mischel, 1988)

En la investigación realizada por (Wexley & Yuki, 1990) determina que “los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directiva y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto...”, dejando entrever que desarrollan poder personal, y el puesto lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, que engendra el compromiso de los subordinados.

Con el método conductual encontró que los líderes tienen la capacidad de reconocer qué tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes. Estos resultados tienen como fundamento los niveles de motivación directiva y el manejo del poder.

1.1.1. Motivación directiva

Para ejercer un liderazgo efectivo, el líder requiere de un alto grado de motivación para el manejo de los procesos directivos. (Mischel, 1988) midió seis aspectos de esta motivación, y encontró las siguientes características: actitud positiva hacia la figura de la autoridad, el deseo de competir con los compañeros, ejercer poder, ser activamente dogmático, destacarse en el grupo y voluntad de llevar a cabo funciones administrativas.

1.1.2. Ejercicio del poder

Los estudios se han centrado en dos aspectos: (1) cómo acumulan poder los líderes efectivos y (2) cómo lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados. Éstos se han examinado desde el enfoque de la tipología del poder de (French & Raven, 1959): Poder de premiar, poder de coerción, poder legítimo, poder de la experiencia y poder de referencia; los cuales permiten acumular poder.

El poder se deriva de las propias características del líder (poder personal) y en parte de los atributos de la posición de liderazgo (poder del puesto). El poder va acumulándose en el proceso de interacción con los seguidores. Si el líder ha demostrado buen juicio, los seguidores estarán más dispuestos a seguirlo cuando proponga métodos novedosos para alcanzar las metas del grupo.

El poder de referencia está basado en el afecto y la lealtad de los subordinados y también se alcanza a través de un proceso de intercambio social. Se aumenta el poder de referencia cuando se trata bien a los subordinados, pero cuando el líder expresa hostilidad, desconfianza, rechazo o indiferencia hacia los subordinados, el poder disminuye. Los líderes que deseen desarrollar una relación especial y más profunda con sus subordinados deberán proporcionarles premios valiosos, delegando más responsabilidad y haciéndolos participar en la toma de decisiones sobre el trabajo de la unidad. A cambio, el líder recibirá una mayor lealtad y compromiso de los subordinados hacia los objetivos de la unidad de trabajo. (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

El líder perderá status e influencia ante sus subordinados si carece de la influencia para representarlos en forma efectiva en la competencia con otros grupos por recursos escasos. Aquí es muy importante el uso del poder hacia arriba y hacia abajo, y este enfoque indica que los dos están relacionados. Sin la suficiente influencia hacia arriba para obtener los recursos necesarios, proteger los intereses del grupo y obtener la aprobación para los cambios propuestos, no es probable que el líder desarrolle una relación de intercambio efectiva con sus subordinados.

1.2. Teoría conductual

Esta teoría según (Wexley & Yuki, 1990), se fundamenta en la conducta de los individuos. (Skinner, 1974), pionero de esta escuela, estableció la conducta en términos de los acontecimientos observables y de las condiciones que parecen variar con ellos; el esfuerzo se centra en descubrir los incidentes externos que refuerzan las probabilidades de que se vuelva a presentar esa conducta en el futuro, y que la mantiene o modifica. Los métodos de esta teoría tratan de identificar el patrón de conductas y/o actividades que son características de los líderes efectivos.

Por lo anterior, la teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, y se enfoca más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los grupos de trabajo.

Entre las teorías que se derivan de las teorías psicológicas de la personalidad, se encuentran las llamadas teorías de la contingencia o situacionales; éste es un planteamiento que emana del condicionamiento operante, el cual parte de que la conducta se modifica a través de sus propias consecuencias: el resultado de cualquier respuesta operante o patrón de respuestas determina qué tan probable es que el sujeto realice actos similares en el futuro. Si la consecuencia contingente es reforzante, es más probable que el sujeto reaccione de la misma forma en situaciones similares.

Con base en estos fundamentos, la teoría de liderazgo, denominada de la situación, que propuso (Fiedler, 1967), así como la teoría de la trayectoria y la meta generada por (House & Dessler, 1974), citados por (Wexley & Yuki, 1990), consideran que los estilos de liderazgo son más eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado en el que se requiere de la cooperación de los miembros del grupo. En este sentido, es necesario identificar tanto las variables de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos de liderazgo y las conductas.

1.2.1. Teoría Situacional de Fred Fiedler

(Wexley & Yuki, 1990), citan a (Fiedler, 1967) y determinan que esta teoría parte de la hipótesis de que el tipo “correcto” de conducta del líder depende de si la situación del grupo era favorable o no para él. Las situaciones que determinan esta circunstancia son:

1. **Relaciones líder-miembro:** referidas a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros.
2. **Estructura de la tarea:** grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por el grado de claridad en que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar y el grado de corrección de la solución o la decisión que se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.
3. **Poder de posición:** grado de la posición que ocupa el líder y que le permite que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo, puesto que el poder de posición incluye el grado de autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones o degradaciones.

1.2.2. Teoría de la trayectoria y la meta de House y Dessler

Esta teoría determina que la función del líder consiste en: a) especificar las tareas que deben realizar los subordinados, b) quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta y c) ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Pero para que esto sea posible, la conducta del líder estará en función de los individuos y de la tarea.

Por tanto, esta teoría sostiene que los subordinados consideran la conducta del líder como aceptable según el grado al que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de su satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura. Finalmente, la conducta eficaz del liderazgo se basa tanto la disposición del líder para ayudar a sus seguidores como en las necesidades de los subordinados con relación a tal ayuda.

Según las consideraciones anteriores, el líder debe ser motivador, permitir que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionar la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

1.3. Teoría de Modelo Integrativo del Liderazgo de Meyer y Allen

(Meyer & Allen, 1991) determinan que el modelo relaciona las variables de: el líder, el ambiente de trabajo y los subordinados; además considera que para cumplir bien con sus complejas funciones, el líder debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores, que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos para lograr junto con su gente los objetivos establecidos.

En este sentido, es necesario que el líder tome en cuenta la naturaleza del ambiente de trabajo, el tamaño de grupo que tiene a su cargo y las condiciones del clima organizacional.

1.4. Teoría del Gen del Liderazgo

(Levicki, 2000), menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líder; por ello estableció dos categorías de líderes: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los primeros son aquellas personas que son nombradas para algún puesto o empleo en el que se exige un liderazgo verdadero, pero que no se sabe cómo proporcionarlo; mientras que los segundos, son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades.

Las características que indican que una persona tiene el gen del liderazgo son:

- Es independiente, con buen criterio.
- Tiene signos especiales de liderazgo (dignidad, buenos modales, respeto por sí mismo y por los demás)
- Buenas relaciones con los gerentes malos.
- Domina con rapidez las tareas nuevas y estar listo para una nueva promoción al poco tiempo de recibir la última.

- Disposición y deseo de aprender cosas nuevas respecto a cualquier cosa que se relacione con el trabajo.
- Una vida privada satisfactoria y austera.
- Atractivo: que todos quieran ser amigos suyos.

3. Funciones del Liderazgo

Según (Adair, 1990) son: 1) Establecer los objetivos: Por tanto deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo. 2) Planear: Es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar adonde se quiere. 3) Instruir: Es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así? 4) Controlar: El control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso. 5) Si No se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

La persona que ejerce el liderazgo debe saber compartir sus decisiones en diversos grados y con los diversos miembros del grupo 1) definiendo los límites y solicitando al equipo que tome la decisión, 2) señalando el problema, recibiendo sugerencias y la toma de decisiones, 3) el líder presenta una decisión tentativa, sujeta a cambios, 4) el líder presenta ideas e invita a hacer preguntas, 5) el líder vende la decisión, 6) el líder toma la decisión y la anuencia.

En este sentido, cuanta más libertad se le dé a la gente en la toma de decisiones, menor es el control directo que se tiene del resultado. Sin embargo, mientras más participe el equipo o el colega, mayor será su motivación para llevarla a la práctica.

4. Enfoques sobre el liderazgo para las pequeñas empresas

El liderazgo es un fenómeno social, puesto que sin seguidores no hay líder. Aunque todos los hombres nacen con cualidades para ser líder, pueden aprender a serlo motivados por las circunstancias, el tiempo y el espacio donde le toca actuar. Sin importar el nivel, la preparación o educación; siempre se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo a través de la experiencia y el aprendizaje. Por tanto, el liderazgo se puede aprender y transmitir. Este es el marco de la concepción actual sobre

liderazgo. (Valdés, 1977), cita a (Stogdill, 1974) y menciona que, ante todo, el liderazgo es un arte, y por lo mismo tiene muchas facetas y su definición es compleja.

Para (Drucker, 1999), ser un líder implica ser un líder del cambio; para ello es necesario voluntad y capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas, y requiere de políticas para hacer que el presente sea futuro.

(Bennis, 2008), identificó cuatro rasgos comunes: visión compulsiva o sentido de propósito, habilidad para comunicarla en términos claros, consistencia y enfoque en la prosecución o continuidad de su visión.

B. Cliente interno

(Albrecht & Bradfort, 2004), en su libro *La Revolución de los Servicios*, al igual que el escrito con Carson, *La Excelencia de los Servicios*, popularizaran el término de cliente interno; sin embargo, su uso no ha logrado generalizarse toda vez que para todo el mundo resulta evidente que no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano. Los que así razonan afirman “cliente es quien paga” y estos no pagan sino que cobran.

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se puede concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Por ejemplo, un trabajador es proveedor de quien recibe el producto de su trabajo, y cliente de quien le hace llegar el producto del suyo.

Al respecto (Domínguez, 2006, pág. 6) escribe que “El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno”.

Sin embargo (Labovitz, Rosansky, & Chang, 1995, pág. 157) manifiestan que “Muchos empleados no tienen un contacto directo con el cliente, sí tienen

oportunidades múltiples de contribuir a su satisfacción. Cada empleado forma parte de una cadena de clientes y proveedores internos que termina en el cliente externo. La tarea del directivo consiste en procesar el trabajo a través de toda la cadena de clientes – proveedores internos y ayudar a sus empleados a desempeñar su papel, con el fin de garantizar la satisfacción total del usuario final con el producto o servicio ofrecido”.

Desde esta perspectiva (Domínguez, 2006, pág. 6) precisa que “Visto, de otra forma, cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información o tarea de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos”.

Por otro lado (Ginebra & Arana de la Garza, 1999, pág. 30) dicen “La idea de la cantidad de elementos que integran el producto, señalándolo como lo que realmente compra un cliente es mucho más que el producto básico; lo que compra es la empresa entera con la que se relaciona con muchos puntos de contacto, por un número elevadísimo de ellos, lo que incrementa las posibilidades de que la percepción de calidad se incremente también un número elevado de veces. Cuando recibe un folleto o una factura o una atención del repartidor, o cuando palpa la limpieza y orden de la planta, o cuando se comunica con nuestra empresa, y recibe buena atención”.

Según las Normas Internacionales ISO 26000 -Internacional Standar Organization- (Norma ISO 26000, 2015) los clientes internos “Representan el área, departamento, sección, personal, etc. que emplean o consumen los productos obtenidos, pero con la característica particular de pertenecer al conjunto de la organización.”

En consecuencia, según los conceptos mencionados anteriormente, resultaría pertinente considerar que toda organización o persona que acuda a otra con vistas a recibir el resultado del proceso que se genere en esta puede ser considerado un cliente. Es decir, toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de

un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

En este sentido, (Merli, 1994, pág. 13) considera que dentro de la calidad “Existe un importante aspecto operativo de la calidad total es, el concepto de cliente interno. Cada persona, unidad, taller y división tiene su propio cliente”. Los clientes internos son las personas de las siguientes fases del proceso, tanto en las unidades de fabricación y talleres como en las oficinas. Esta forma de contemplar al sistema de negocio, como un conjunto de muchas cadenas cliente–proveedor permite aplicar los conceptos de la calidad negativa (eliminación de defectos) y de la calidad positiva (evidencias de buena calidad) a todas las actividades rutinarias de una compañía.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos. La idea de calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor–cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la calidad total ya que, como puede apreciarse, ésta sería la calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor - cliente existentes en ella. La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones, etc.) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad total. (Fernández, 2010, pág. 28).

Para (Dutka & Mazia, 2001, pág. 37) consideran que “No es banal ocuparse de los clientes internos, pues la satisfacción del cliente exige el compromiso de toda la compañía. Existe una relación directa entre el modo en que los empleados se tratan entre sí y a los clientes: la satisfacción del empleado

influye sobre la del cliente. Una atmósfera interna “de calidad” crea un ambiente que lleva a satisfacer a los clientes externos. La compañía que satisface las demandas de sus empleados está en una situación ideal para satisfacer las de los clientes externos”.

La satisfacción de los clientes internos es determinante para el éxito o fracaso de cualquier empresa, tanto en sus relaciones con el mercado como en el ámbito organizacional. Las iniciativas para la mejora de la calidad basadas únicamente en resultados externos, en las que falta información de los clientes internos, están inevitablemente condenadas al fracaso. Éstas iniciativas se frustran por desconocimiento de los requerimientos de los clientes internos y la necesidad de conectar la satisfacción y la medida de los avances internos.

Como lo menciona (Jiménez, 2013) “Sin embargo, hemos apreciado en los últimos años un nuevo interés entre muchas compañías en medir la opinión de los empleados. ¿A qué se debe esto? Probablemente se deba a los estudios, cada vez más concluyentes, que demuestran una fuerte correlación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente externo. Por ejemplo, un informe del Marketing Science Institute (Estados Unidos de América) titulado *Service Quality Implementation: The effects of Organizational, Socialization and Managerial Actions on Customer Contact Employee Behaviors* reveló que la satisfacción de los empleados era la variable que mejor predice la calidad y el valor del servicio entre una muestra de 257 hoteles. Este estudio confirma lo que para mucha gente ya era evidente: que una alta satisfacción del empleado está relacionada con un servicio al cliente más eficaz”.

En la presente investigación, para su desarrollo, se consideró los aportes de (Cheung, Lee, Wang, Chu, & To, 2003), cuando manifiestan que la satisfacción del cliente interno “Es el resultado de la comparación entre las especificaciones y/o las expectativas, con relación al producto o servicio esperado por el cliente interno y las efectivamente obtenidas, con base al valor percibido al finalizar la prestación del servicio o entrega del producto.”; a partir de este concepto, se pudo inferir que es el bienestar del colaborador de una empresa, que recibe el resultado de un proceso llevado a cabo en la

misma organización, en relación al contenido del trabajo, su estimulación, el trabajo en equipo y las condiciones laborales.

El propósito de la medición de la satisfacción del cliente interno, es el de proporcionar información útil que permita a la organización la gestión y mejora de la calidad y el incremento de la satisfacción, en referencia al tipo de liderazgo imperante en la empresa.

En consecuencia, para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se consideraron como referencia las siguientes dimensiones:

- a. Contenido del trabajo: referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto;
- b. Estimulación: concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados;
- c. Trabajo en equipo: relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee este tipo de clientes;
- d. Condiciones de trabajo: referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas; con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo.

- **Importancia de la satisfacción del cliente interno**

(Ginebra, 1999, pág. 98), menciona que “Normalmente, en la empresa los proveedores internos no actúan como tales; antes, al contrario, hacen lo posible por ignorar las necesidades de sus clientes internos a los que ni siquiera ven con tal perspectiva”. Esto ocasiona una lentitud y burocracia permanentes que impiden que la respuesta de la empresa al mercado sea rápida. Es fácil ejemplificar con sólo referirse a la forma como el área comercial pide al área contable, “por favor”, que revise algún problema que un cliente externo tiene en su cuenta. Normalmente, después, de suplicar reiteradamente, algún “magnánimo” dice: “Déjame, yo lo veo”. El magnánimo que no ve la cara del cliente externo, no tiene urgencia,

además, ve la petición de su cliente (al que ni si quiera lo ve como tal) como algo engorroso que tiene poco que ver con su trabajo. La escena se repite departamento por departamento, y punto por punto. Si la escena descrita ocurriera con un proveedor externo, el nivel de reclamo sería muy diferente, puesto que el proveedor externo tiene la obligación de satisfacerlos. ¿Por qué los proveedores internos no tienen la misma obligación? simple y sencillamente porque no se ha sabido plantear en esta forma. No se hace ver que la existencia de un departamento o puesto sólo se justifica como “proveedor de algo”.

La satisfacción del cliente interno requiere tareas diferentes para cada persona. Cada miembro de una organización es cliente de otro miembro. En algunos casos, la satisfacción del cliente interno se ha utilizado como una mera herramienta de marketing, arruinando a más empresas de las que ha creado; en otros, la aplicación de los conceptos sobre la satisfacción de los clientes internos como guía para la estrategia de mercado, mejora de la calidad y estructura organizacional ha ayudado a posicionarlas excelentemente. Ésta, puede ser definida como la provisión y gratificación de todas las necesidades y deseos; se trata de dar respuesta a todas las condiciones y demandas, provocando un sentimiento, un estado mental, de agradecimiento (atendiendo a todo aquello que hace que una persona se sienta contenta). Conocer y superar las expectativas de los clientes internos satisfaciendo sus requerimientos, no sólo se le mantiene contento al cliente interno, sino que también consigue un grado mayor de responsabilidad laboral y de conciencia de la calidad total, al igual que la empresa podrá conseguir beneficios tanto en términos humanos como en económicos.

Las mejoras de la calidad y las iniciativas tomadas en el campo de la satisfacción del cliente son el resultado de un proceso, y no simplemente un programa. Éste último consta de un principio y un final, mientras que un proceso es continuo.

Es el proceso, no el producto o el servicio, lo que dirige la calidad y la competitividad. Todo lo que se vende está directamente relacionado con el proceso que se usa. Para lograr mejoras en la calidad es necesario comprender los procesos e investigar continuamente formas de mejorarlos.

Este conocimiento, junto con el de las necesidades y expectativas de los clientes, permitirá realizar una mejora continua en los procesos. Técnicas sencillas nos ayudarán a organizar, entender y mejorar procesos.

El modelo de (Kano, Nobohiku, Fumio, & Shinichi, 1984), de factores de satisfacción del cliente es también relevante para describir la satisfacción del cliente interno y no solamente del cliente externo. Puesto que los empleados pueden ser percibidos como clientes internos. Alcanzan la conclusión que la teoría de Kano es de hecho usable para el análisis interno de los clientes también. El modelo de la satisfacción del cliente de Kano distingue seis categorías de las cualidades de la calidad, de las cuales las tres primeras tienen influencia sobre la satisfacción del cliente:

- a. Factores básicos (insatisfactores obligatorio) son los requisitos mínimos que causarán el descontento del cliente si no se satisfacen, pero que no causan la satisfacción de cliente si se satisfacen. El cliente mira éstos como requisitos previos y toma éstos por descontados.
- b. Factores de entusiasmo (satisfactores atractivos) son los factores que aumentan la satisfacción de cliente si son entregados pero no causan el descontento si no se entregan. Estos factores sorprenden al cliente y generan “placer”. Usando estos factores, una compañía puede realmente distinguirse de sus competidores de una manera positiva.
- c. Factores del desempeño, los factores que causan la satisfacción, si el desempeño es alto, y causan el descontento si el desempeño es bajo.
- d. Cualidades indiferentes; el cliente no le presta atención a estas características.
- e. Cualidades cuestionables; no es claro si esta cualidad es esperada por el cliente.
- f. Cualidades inversas; esta característica de producto, a la inversa, era la esperada por el cliente.

3. **Marco Conceptual**

- A. **Cliente interno:** Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se puede concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Por ejemplo, un trabajador es proveedor de quien recibe el producto de su

trabajo, y cliente de quien le hace llegar el producto del suyo. (Domínguez, 2006)

- B. **Habilidades conceptuales:** Se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas. Así, la habilidad humana está en relación con las personas, la habilidad técnica, con las cosas, y la habilidad conceptual con las ideas.
- C. **Habilidades humanas:** corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la conducta del líder.
- D. **Habilidades técnicas:** Se entienden como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo los contadores, ingenieros o plomeros. Y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes, debido a que poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados.
- E. **Líder:** Es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. (Bennis, 2008)
- F. **Liderazgo:** Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales. (Díaz Martínez, 2007)
- G. **Liderazgo gerencial:** Es un continuo conformado por cuatro dimensiones: (1) El Liderazgo Personal o auto liderazgo (2) Liderazgo de Influencia. (3) Liderazgo Estratégico. (4) Liderazgo de Resultados. (Gilbert, 2013)
- H. **Satisfacción del cliente interno:** Es la gestión de complemento que tiene lugar en la organización y está dada por la fusión entre las políticas, planes, acciones, y programas encaminados a tocar de cerca los puntos neurálgicos de cada cliente interno como célula básica para la reproducción empresarial definiendo así los niveles de exigencias, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de su personal. (Cheung, Lee, Wang, Chu, & To, 2003)

III. **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

En el presente trabajo de investigación correlacional, se aplicaron dos encuestas a los colaboradores de una Empresa Constructora en Cajamarca, para determinar el

análisis de la dimensión del liderazgo que incide en la satisfacción del cliente interno. Esta empresa se encuentra en el rubro de la construcción, por un tema de confidencialidad, se reserva el nombre y domicilio de la misma; a su vez cuenta con 30 colaboradores.

El desarrollo de la investigación, consistió en primer lugar, en identificar al Líder y a los clientes internos; para luego aplicar un instrumento de medición (encuestas) que permitió medir la dimensión del liderazgo y el nivel de satisfacción del cliente interno; para ello se sometió los cuestionarios aplicados en las encuestas a la prueba de confiabilidad y correlación a través del método de Coeficiente del Alfa de Cronbach y otros, para determinar no solo la confiabilidad teórica sino también la práctica.

La aplicación de las encuestas: Evaluando a nuestro Líder – “Encuesta 1” y la de Satisfacción del Cliente Interno – “Encuesta 2”, se aplicó a 28 colaboradores, se excluyó al Gerente General por ser el evaluado y un topógrafo por encontrarse de vacaciones. Los colaboradores se encontraban distribuidos en diferentes obras que vienen ejecutando; el 18 de agosto del 2015 se aplicó la encuesta de Satisfacción del Cliente Interno y el 19 y 20 del mismo mes y año la encuesta de Liderazgo; cabe mencionar que la aplicación de estos cuestionarios sirvió para desarrollar los tres objetivos propuestos en este estudio.

En consecuencia, al finalizar la investigación, se llegó a identificar que la insatisfacción del cliente interno se agudiza en cuanto a las condiciones del ambiente de trabajo, falta de capacitación, trabajo en equipo y comunicación, como consecuencia de un débil liderazgo de resultados, ante ello se propone la ejecución de un Plan de Mejora acorde a los resultados obtenidos para la dimensión de liderazgo y su incidencia en la satisfacción del cliente interno; el mismo que servirá como un referente para investigaciones similares y deberá contemplar lo siguiente:

- En el desarrollo de las actividades se utilizará estrategias de metodología activa.
- Para el desarrollo de cada actividad se empleará fichas de observación para que los clientes internos desarrollen su creatividad en relación a su área de desempeño.
- Deberá ser participativo para promover la generación de espacios para la reflexión personal, el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas, el intercambio de comunicación y afectos.

- Deberá ser reflexivo para permitir desarrollar capacidades que contribuyan a la práctica de un buen desempeño sostenido, a la formación de hábitos de trabajo, a la autonomía, a la toma de decisiones y solución de problemas.
- Comprenderá el desarrollo de siete actividades relacionadas con:
 1. Clientes
 2. Liderazgo
 3. Planeación estratégica
 4. Información y conocimiento
 5. Capital Humano
 6. Procesos - TI
 7. Responsabilidad social y ambiental

Tabla 4. Plan de mejora para Empresa Constructora 2015

Debilidades	Problemas	Estrategia	Acciones	Para quién?	Responsable	Beneficio esperado		
Liderazgo de Resultados (2.80 puntos, por debajo del promedio)	. El 61% de los colaboradores emiten opinión imparcial sobre el trabajo en equipo.	Capital Humano	Curso sobre Gestión del Capital Humano, que permita desarrollar capacidades personales para una gestión proactiva de las personas en las organizaciones y facilitar el clima organizacional favorable para la creación del conocimiento organizacional	Líder / Gerente Operaciones / Personal administrativo / Ingenieros que tengan personal a cargo	Gerente de Operaciones Administrador	La capacitación en gestión del talento humano y planificación estratégica es primordial para poner en práctica la conformación de equipos de trabajo en todos los niveles gerarquicos de la empresa.		
		Planeación estratégica	Curso especializado sobre planeamiento estratégico	Líder / Gerente de Operaciones / Personal administrativo / Equipo Técnico				
			Taller de práctica de planeamiento estratégico					
	. El 57% de los colaboradores están en desacuerdo con que su Líder considere que la comunicación fluye entre los equipos y áreas de la empresa en forma colaborativa, superando la privacidad y las tendencias competitivas.	Información y conocimiento		Taller de revisión de la Visión, misión y objetivos de la empresa constructora	Líder / Gerente de Operaciones / Personal administrativo / Equipo técnico	Gerente General / Gerente de Operaciones	La revisión, mejoramiento y socialización de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa, es parte de la comunicación en la inducción que todo trabajadores debe conocer, generando así el involucramiento, compromiso e identidad con la empresa. La capacitación y puesta en practica de cursos de toma de desiciones y gestión empresarial, optimizará el tiempo para que la comunicación sea fluida, clara y participativa.	
				Taller de socialización de la visión, misión, objetivos entre otros de la empresa constructora.	Líder /todo el personal			Administrador
				Curso de especialización empresarial, toma de decisiones, herramientas de gestión gerencial.	Líder / Gerencia de Operaciones / Administrador			Gerente General / Gerente de Operaciones
		Liderazgo		Contratar los servicios de un Coaching para fortificar las destrezas de Liderazgo de Resultados	Líder	Gerente General	El asesoramiento y/o acompañamiento de coaching, lecturas y capacitación, ayudarán a reforzar las buenas acciones ya identificadas y el Líder tendrá la capacidad de optimizar y operativizar sus estrategias empresariales, con el fin de lograr mayor capacidad organizacional.	
				Leer libros: "Los 7 hábitos de personas altamente efectivas" del Dr. Stephen Covey; "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo" de John Maxwell	Líder	Gerente General		
				Curso sobre Inteligencia emocional y Comunicación efectiva.	Líder / Gerencia de Operaciones / Administrador	Gerente de Operaciones Administrador		

"continua"...

...”continuación”

Debilidades	Problemas	Estratègia	Acciones	Para quièn?	Responsable	Mejoramiento esperado
Satisfacciòn del Cliente Interno - Condiciones de Trabajo (2.93 puntos, por debajo del promedio)	. El 50% de los colaboradores emiten opiniòn imparcial, seguido de un 28% en desacuerdo sobre el ambiente físico de trabajo	Clientes	Curso - Taller de prevenciòn de pèrdidas, primeros auxilios y seguridad	Lider / Todo el personal	Gerente de Operaciones Administrador	La capacitaciòn al personal debe ser un objetivo que cruce todas las estrategias, esta inversiòn generarà mayor confianza y conocimiento para que los colaboradores desarrollen sus actividades sintiendose seguros y bien considerados; esto repercute al corto o mediano plazo en mayor utilidad para la empresa, no solo cuantitativa, sino, en imàgen corporativa y social.
			Curso de Fidelizaciòn de Clientes y maximizaciòn de activos	Lider / Gerencia de Operaciones / Administrador		
		Procesos	Taller de revisiòn y propuesta de mejora de los procesos gerenciales y administrativos	Lider / Gerencia de Operaciones / Administrador	Administrador	La revisiòn, propuesta e implementaciòn de procedimientos e instructivos para el desarrollo de las diferentes actividades que conlleva una empresa constructora, darà seguridad y satisfacciòn al cliente interno.
			Aprobaciòn e implementaciòn de los procesos gerenciales y administrativos mejorados	Lider / Gerente Operaciones / Administrador / Ingenieros que tengan personal a cargo	Gerente General / Administrador	
			Socializaciòn de los procesos gerenciales y administrativos mejorados	Lider / Todo el personal	Gerente de Operaciones / Administrador	
			Implementaciòn de TI : Software de gestiòn talento humano, contable, otros	Lider / Gerente de Operaciones / Personal administrativo / equipo tècnico	Gerente General / Administrador	
		Responsabilidad social y ambiental	Curso sobre RSE y Ambiental	Lider / Gerente de Operaciones	Gerente de Operaciones	Conocer màs sobre RSE y RSA, para una empresa del rubro de construcciòn es de vital importancia, porque se involucraran en procesos y compromisos que daràn mayor satisfacciòn al Cliente Interno, externo y social.
			Implementaciòn de procedimientos internos sobre RSE y Ambiental	Lider / Gerente de Operaciones / Administrador	Gerente de Operaciones / Administrador	
			Socializaciòn de procedimientos sobre RSE y Ambiental	Lider / Todo el personal	Gerente de Operaciones / Administrador	

Fuente: Elaboraciòn propia

Tabla 5. Cronograma - Plan de mejora para Empresa Constructora 2015

Debilidades	Problemas	Estrategia	Acciones	Para quién?	Cronograma			
					ene-16	feb-16	mar-16	abr-16
Liderazgo de Resultados (2.80 puntos, por debajo del promedio)	. El 61% de los colaboradores emiten opinión imparcial sobre el trabajo en equipo.	Capital Humano	Curso sobre Gestión del Capital Humano, que permita desarrollar capacidades personales para una gestión proactiva de las personas en las organizaciones y facilitar el clima organizacional favorable para la creación del conocimiento organizacional	Líder / Gerente Operaciones / Personal administrativo / Ingenieros que tengan personal a cargo	11-ene			
		Planeación estratégica	Curso especializado sobre planeamiento estratégico	Líder / Gerente de Operaciones / Personal administrativo / Equipo Técnico	11-ene			
	Taller de práctica de planeamiento estratégico				3-feb			
	. El 57% de los colaboradores están en desacuerdo con que su Líder considere que la comunicación fluye entre los equipos y áreas de la empresa en forma colaborativa, superando la privacidad y las tendencias competitivas.	Información y conocimiento	Taller de revisión de la Visión, misión y objetivos de la empresa constructora	Líder / Gerente de Operaciones / Personal administrativo / Equipo técnico	20-ene			
			Taller de socialización de la visión, misión, objetivos entre otros de la empresa constructora.	Líder /todo el personal		25-feb		
			Curso de especialización empresarial, toma de decisiones, herramientas de gestión gerencial.	Líder / Gerencia de Operaciones / Administrador		15-feb		
	Liderazgo		Contratar los servicios de un Coaching para mejorar las destrezas de Liderazgo de Resultados	Líder		Del 1ro. De febrero	al 31 de marzo	
			Leer libros: "Los 7 hábitos de personas altamente efectivas" del Dr. Stephen Covey; "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo" de John Maxwell	Líder		15-feb		15-abr
			Curso sobre Inteligencia emocional y Comunicación efectiva.	Líder / Gerencia de Operaciones / Administrador	11-ene			

"continua"...

..."continuación"

Debilidades	Problemas	Estrategia	Acciones	Para quién?	Cronograma			
					ene-16	feb-16	mar-16	abr-16
Satisfacción del Cliente Interno - Condiciones de Trabajo (2.93 puntos, por debajo del promedio)	. El 50% de los colaboradores emiten opinión imparcial, seguido de un 28% en desacuerdo sobre el ambiente físico de trabajo	Clientes	Curso - Taller de prevención de pérdidas, primeros auxilios y seguridad	Líder / Todo el personal		1-feb		
			Curso de Fidelización de Clientes y maximización de activos	Líder / Gerencia de Operaciones / Administrador	11-ene			
		Procesos	Taller de revisión y propuesta de mejora de los procesos gerenciales y administrativos	Líder / Gerencia de Operaciones / Administrador		22-feb		
			Aprobación e implementación de los procesos gerenciales y administrativos mejorados	Líder / Gerente Operaciones / Administrador / Ingenieros que tengan personal a cargo			14-mar	
			Socialización de los procesos gerenciales y administrativos mejorados	Líder / Todo el personal				2-abr
			Implementación de TI : Software de gestión talento humano, contable, otros	Líder / Gerente de Operaciones / Personal administrativo / equipo técnico			7-mar	
		Responsabilidad social y ambiental	Curso sobre RSE y Ambiental	Líder / Gerente de Operaciones		1-feb		
			Implementación de procedimientos internos sobre RSE y Ambiental	Líder / Gerente de Operaciones / Administrador			14-mar	
			Socialización de procedimientos sobre RSE y Ambiental	Líder / Todo el personal				2-abr

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Presupuesto tentativo Plan de mejora para Empresa Constructora 2015

Nº	Acciones	Cantidad	Instituciones sugeridas	Costo Aprox. Soles
1	Cursos de Capacitación 8 personas	6	Recursos Sac / UPN / Upagu	24000.00
2	Cursos de Capacitación para 30 personas	1	Indesi - Cia. Bomberos	6000.00
3	Talleres Prácticos para 8 personas	3	Recursos Sac / UPN / Upagu	300.00
4	Talleres Prácticos para 30 personas	3	Recursos Sac / UPN / Upagu	600.00
5	Literatura	2	Libros	200.00
6	Coaching - (8 Sesiones)	1	Por definir	4800.00
7	TI - Software	1	Softland Perú S.A.. Orbis Informática S.R.L	13200.00
8	Comunicación y difusión	30	Martínez Compañón / FotoAndina	4000.00
TOTAL S/.				53100.00

Fuente: Elaboración Propia

IV. **RESULTADOS**

1. **Diagnosis**

Proceso de evaluación

El proceso de evaluación estadística se inició con dar un valor a las calificaciones.

Tabla 7. Calificaciones - Valor

Calificación	Nomenclatura	Valor de > a <
A	Completamente de Acuerdo	5
B	De acuerdo	4
C	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
D	En desacuerdo	2
E	Completamente en desacuerdo	1

Fuente: Escala de Likert.

La matriz de datos se ha compilado para 28 individuos, 26 variables de liderazgo y 17 variables de satisfacción del cliente interno, dando un valor de mayor a menor, teniendo en cuenta la siguiente consideración:

Tabla 8. Consideraciones de calificación

Valor de > a <	Consideraciones
3	Imparcial
> 3	Favorable
< 3	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia

La evaluación estadística se aplicó a:

- Cada una de las variables de liderazgo y de satisfacción del cliente interno (43 variables: 26 de liderazgo y 17 de satisfacción del cliente interno),
- Cada una de las sub dimensiones (10 sub dimensiones: 6 de liderazgo y 4 de satisfacción del cliente interno),
- Cada una de las dimensiones (8 dimensiones: 4 de liderazgo y 4 de satisfacción de cliente interno)

Gráfico 2. Dimensiones del Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Dimensiones - Satisfacción del Cliente Interno



Fuente: Elaboración propia

Validez y confiabilidad de los instrumentos

El método de fiabilidad más utilizado en psicometría es el Alfa de Cronbach, desarrollado en 1951; se trata de un método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

En palabras de (Valderrama & León, 2009, pág. 158) sirve

“Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas, es común emplear el coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente tiene valores entre 0 y 1, donde: 0: significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total”

Como criterio general, (George & Mallery, 2003, pág. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable.

El método debería contemplar que los ítems se encuentren adecuadamente coordinados, integrados y correlacionados, lo que facilitará obtener mayor exactitud en los resultados. No existen recetas universales; sí es recomendable que el encuestado no responda a cada ítem del cuestionario; más allá de escalas de 1 a 5, donde 1 significa completamente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

Tabla 9. Estadísticos de Liderazgo

Estadísticos de fiabilidad				
Alfa de Cronbach	N de elementos			
,894	26			

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	98,4643	80,702	,536	,889
VAR00002	98,6429	78,831	,695	,886
VAR00003	98,6786	79,115	,687	,886
VAR00004	98,6071	82,173	,322	,894
VAR00005	98,5357	81,147	,507	,890
VAR00006	98,7857	82,175	,336	,894
VAR00007	98,7500	79,380	,502	,890
VAR00008	98,8214	82,597	,315	,894
VAR00009	98,8214	84,522	,242	,895
VAR00010	98,7500	81,972	,409	,892
VAR00011	98,9286	79,698	,523	,889
VAR00012	99,0357	79,591	,620	,887
VAR00013	99,0357	78,999	,615	,887
VAR00014	98,9286	81,698	,497	,890
VAR00015	98,8571	80,794	,525	,889
VAR00016	98,6786	79,337	,666	,886
VAR00017	98,8214	78,597	,696	,885
VAR00018	98,9286	77,032	,686	,885
VAR00019	98,8571	79,831	,684	,886
VAR00020	98,9643	78,554	,641	,886
VAR00021	99,3214	83,560	,280	,894
VAR00022	99,3214	83,560	,280	,894
VAR00023	99,1071	82,914	,306	,894
VAR00024	98,5000	79,370	,454	,891
VAR00025	99,8214	82,522	,321	,894
VAR00026	100,3571	86,608	,003	,901

Estadísticos de la escala			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
102,8929	87,210	9,33865	26

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Estadísticos Satisfacción Cliente Interno

Estadísticos de fiabilidad				
	Alfa de Cronbach	N de elementos		
	,942	17		

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
v1	55,6071	108,914	,410	,944
v2	56,1071	98,988	,711	,939
v3	56,0357	101,295	,750	,937
v4	56,1071	102,321	,758	,937
v5	56,0714	103,550	,686	,939
v6	56,1071	101,655	,756	,937
v7	56,5714	101,217	,810	,936
v8	57,0357	100,184	,615	,942
v9	55,1429	106,349	,628	,940
v10	56,1071	98,914	,770	,937
v11	56,1429	102,720	,689	,939
v12	56,0000	106,148	,537	,942
v13	56,2500	102,639	,732	,938
v14	56,2500	104,194	,676	,939
v15	56,3214	105,411	,648	,940
v16	56,4643	102,036	,722	,938
v17	57,1071	103,062	,711	,938

Estadísticos de la escala			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
59,7143	115,767	10,75952	17

Fuente: Elaboración Propia

Se comprobó la confiabilidad del instrumento con la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de correlación significativo superior al 0.894 en Liderazgo y de 0.942 en Satisfacción del Cliente Interno; lo que hace al instrumento confiable.

Resultados de la investigación:

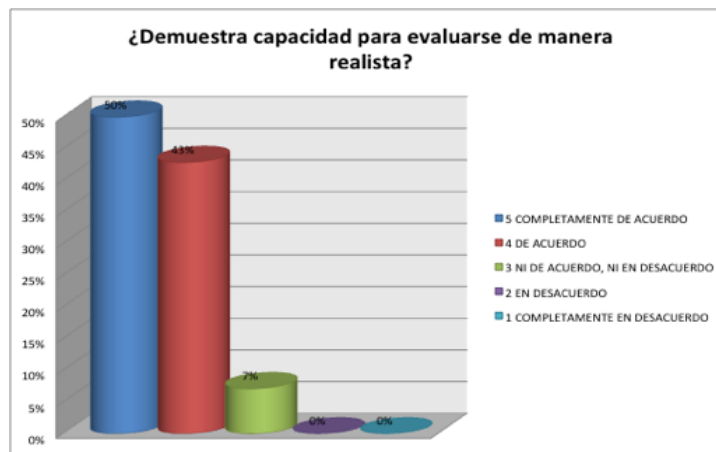
Objetivo 1: Determinar la dimensión de liderazgo gerencial predominante de una empresa constructora en Cajamarca, 2015.

Definición de la dimensión de Liderazgo:

Análisis de las variables de la dimensión Liderazgo Personal:

Autoconciencia – Autoconocimiento

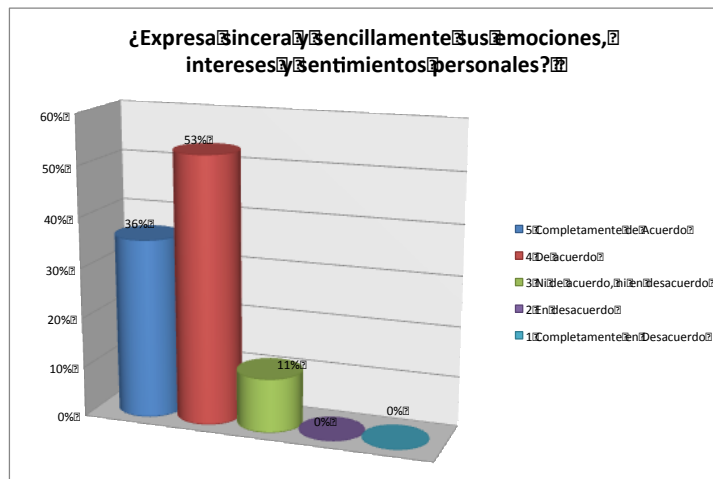
Gráfico 4. Capacidad para evaluarse de manera realista



Fuente: Matriz de resultados

Respecto a los resultados del Gráfico 4. Capacidad de evaluarse de manera realista, el 50% de los colaboradores reconocen estar completamente de acuerdo, seguido de un 43%, que sumados los valores podríamos concluir que el 93% están de acuerdo con que el Líder tiene la capacidad de evaluarse de manera real.

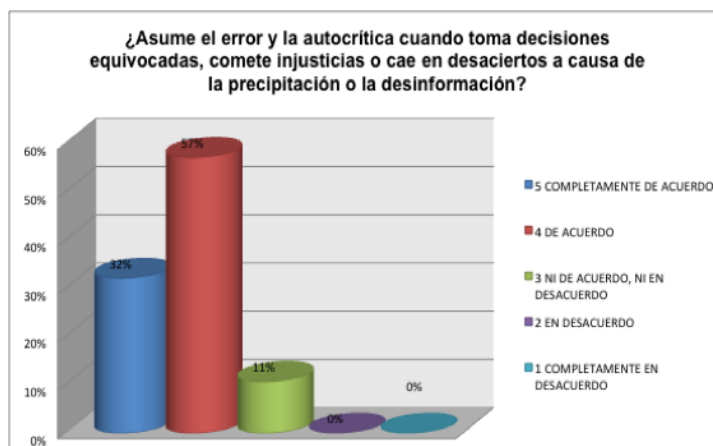
Gráfico 5. Expresión de emociones, intereses y sentimientos



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 5. Expresión de emociones y sentimientos, el 53% de los colaboradores reconocen que su Líder expresa en forma sincera, sencilla sus emociones, intereses y sentimientos personales, seguido de un 36% Completamente de Acuerdo, solo un 11% emiten opinión imparcial.

Gráfico 6. Errores y autocrítica



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 6. Errores y autocrítica, el 57% de los colaboradores reconocen que su Líder asume el error y al autocrítica cuando toma decisiones equivocadas, comete injusticia o cae en desacierto a causa de la desinformación y apresuramiento, seguido de un 32% Completamente de Acuerdo, solo un 11% emiten opinión imparcial.

Gráfico 7. Sentido del humor



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 7. Sentido del humor, el 46% de los colaboradores están de acuerdo con que su Líder posee sentido del humor, capacidad de reírse de sí mismo cuando se equivoca a la vez que salva su autoestima, seguido de un 43% Completamente de Acuerdo, un 7% emiten opinión imparcial y un 4% están en desacuerdo.

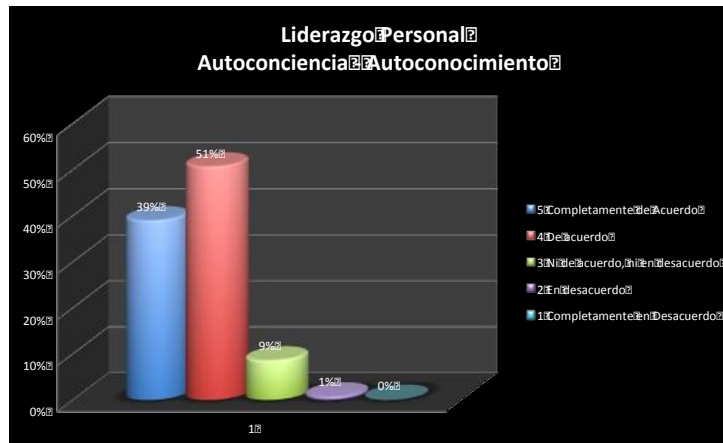
Gráfico 8. Confianza y humildad



Fuente: Matriz de Resultados

Respecto a los resultados del Gráfico 8. Confianza y humildad, el 54% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder tiene confianza en si mismo, humildad para solicitar ayuda cuando es incapaz de conseguir algún objetivo o cuando desconoce alguna herramienta o estrategia necesaria para llegar a buen fin, el 39% expresan estar completamente de acuerdo, un 7% emiten opinión imparcial.

Gráfico 9. Resultados LP: Autoconciencia - Autoconocimiento



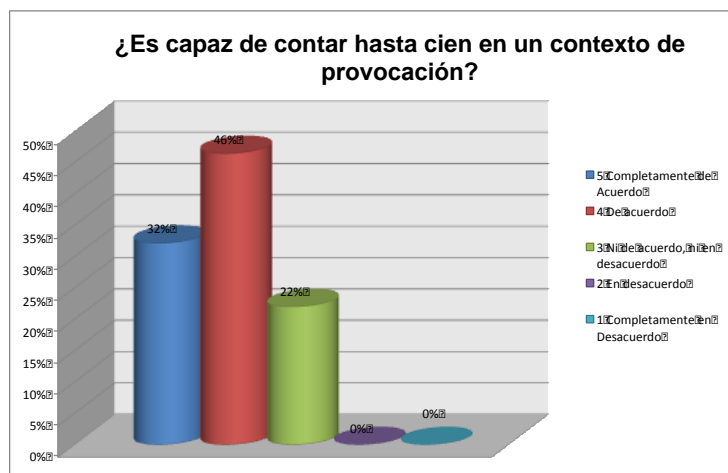
Fuente: Matriz de Resultados

El resultado del Gráfico 9. Resumen al Liderazgo Personal en su Sud Dimensión de Autoconciencia – Autoconocimiento, donde el 51% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder tiene conocimiento de si mismo, alcanza seguridad y autoestima necesaria para vencer barreras, seguido del 39%, completamente de acuerdo, un 5% emiten opinión imparcial y solo el 1% expresa estar en desacuerdo.

Análisis de las variables de la dimensión Liderazgo Personal:

Autorregulación – Autocontrol

Gráfico 10. Capacidad de tolerancia



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 10. Capacidad y tolerancia, el 46% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder tiene la capacidad de tolerancia frente a un contexto de provocación, seguido del 32% expresan estar completamente de acuerdo, un 22% emiten opinión imparcial.

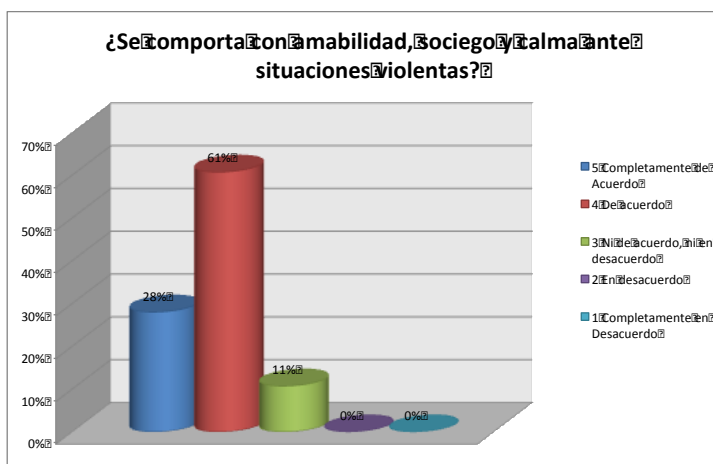
Gráfico 11. Capacidad de tranquilidad



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 11. Capacidad de tranquilidad, el 39% de los colaboradores manifiestan estar totalmente de acuerdo con que su Líder mantiene la tranquilidad frente a una situación de conflicto, seguido del 36% expresan estar de acuerdo y un 25% emiten opinión imparcial.

Gráfico 12. Comportamiento ante situaciones violentas



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 12. Comportamiento ante situaciones violentas, el 61% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder se comporta con amabilidad, sosiego y calma frente a situaciones de conflicto, seguido del 28% expresan estar completamente de acuerdo y un 11% emiten opinión imparcial.

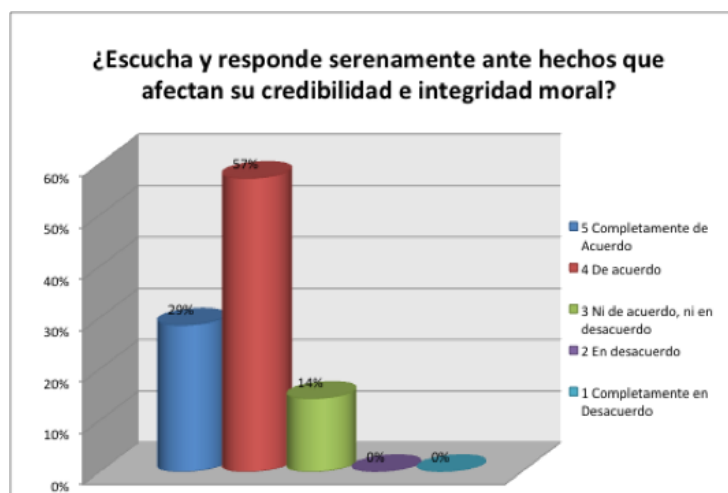
Gráfico 13. Comportamiento ante la ambigüedad



Fuente: Matriz de Resultados

Respecto a los resultados del Gráfico 13. Comportamiento ante la ambigüedad, el 71% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder se comporta cómodamente ante la ambigüedad y en la confusión institucional, seguido del 18% que expresan estar completamente de acuerdo y un 11% emiten opinión imparcial.

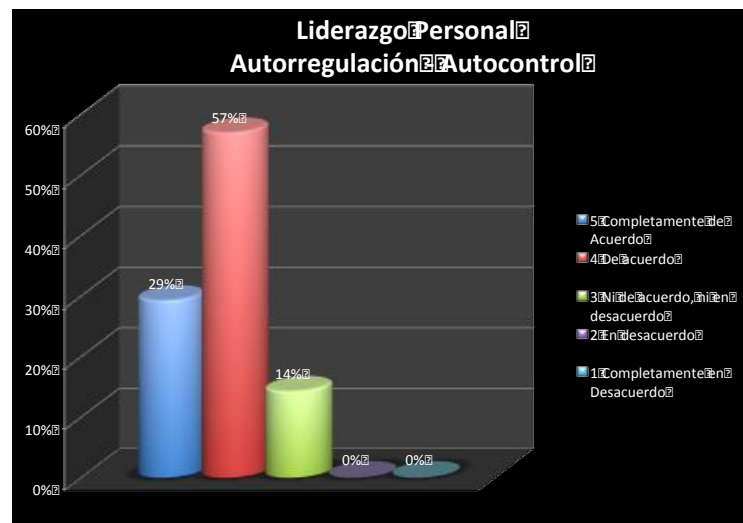
Gráfico 14. Integridad moral y credibilidad



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 14. Integridad moral y credibilidad, el 57% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder escucha y responde serenamente ante hechos que afectan su credibilidad e integridad moral, seguido del 29% que expresan estar completamente de acuerdo y un 14% emiten opinión imparcial.

Gráfico 15. Resumen LP: Autorregulación – Autocontrol



Fuente: Matriz de Resultados

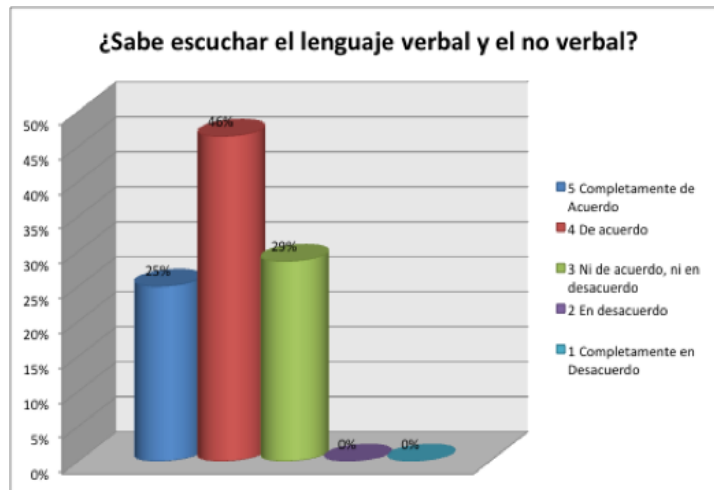
El resultado del Gráfico 15. Resumen al Liderazgo Personal en su Sud Dimensión de Autorregulación - Autocontrol, donde el 57% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder tiene la capacidad de autocontrolarse y comportarse adecuadamente frente a situaciones de conflicto, violentas y/o de provocación, inclusive se autocontrola frente a la ambigüedad y la confusión institucional, cuidando siempre su integridad moral y credibilidad, seguido del 29%, completamente de acuerdo, y un 14% emiten opinión imparcial.

En el análisis de estas dos sub dimensiones, podemos visionar que los valores de evaluación están pasando el 50% en estar de acuerdo con el tipo de liderazgo personal.

Análisis de las variables de la dimensión Liderazgo de Influencia:

Conciencia Social – Empatía.

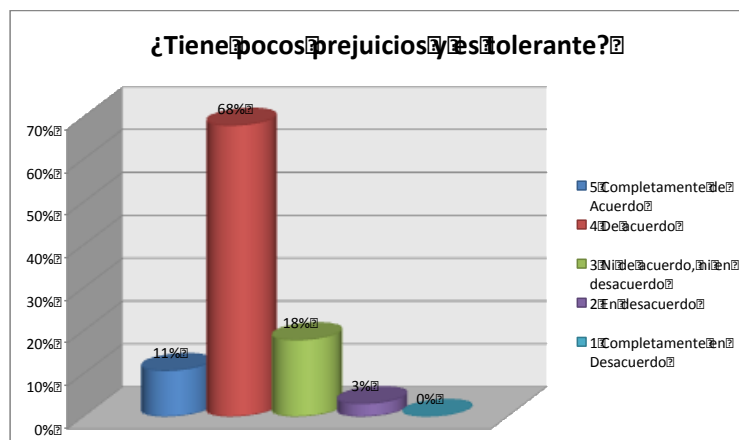
Gráfico 16. Interpretación de lenguajes



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 16. Interpretación de lenguajes, el 46% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder sabe interpretar el lenguaje verbal y no verbal de los colaboradores, seguido del 29% que emiten opinión imparcial y un 25% expresan estar totalmente de acuerdo.

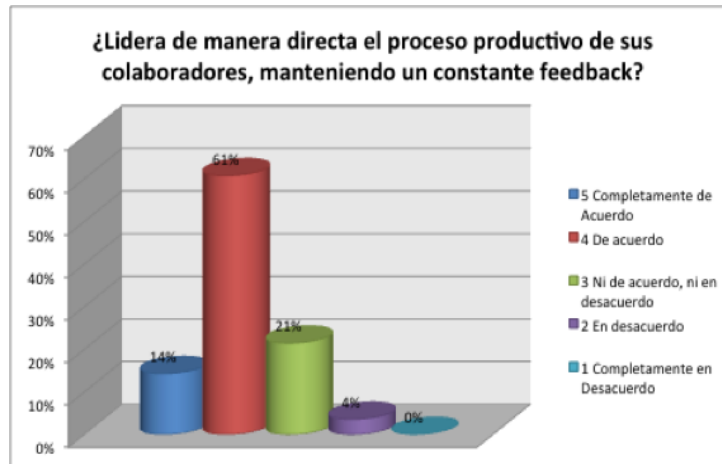
Gráfico 17. Prejuicio y tolerancia



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 17. Prejuicios y tolerancia, el 68% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder tiene pocos prejuicios y es tolerante, seguido del 18% que emiten opinión imparcial, un 11% expresan estar totalmente de acuerdo y un 3% en desacuerdo.

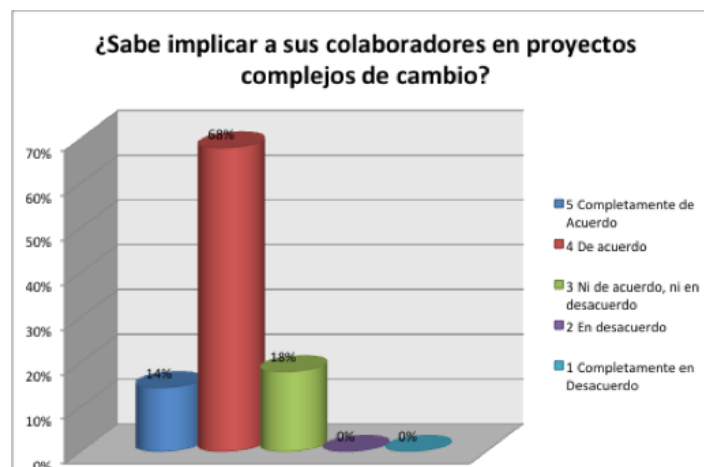
Gráfico 18. Importancia del feedback



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 18. Importancia del feedback, el 61% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder de manera directa lidera el proceso productivo, manteniendo un constante feedback con sus colaboradores, seguido del 21% que emiten opinión imparcial, un 14% expresan estar totalmente de acuerdo y un 4% en desacuerdo.

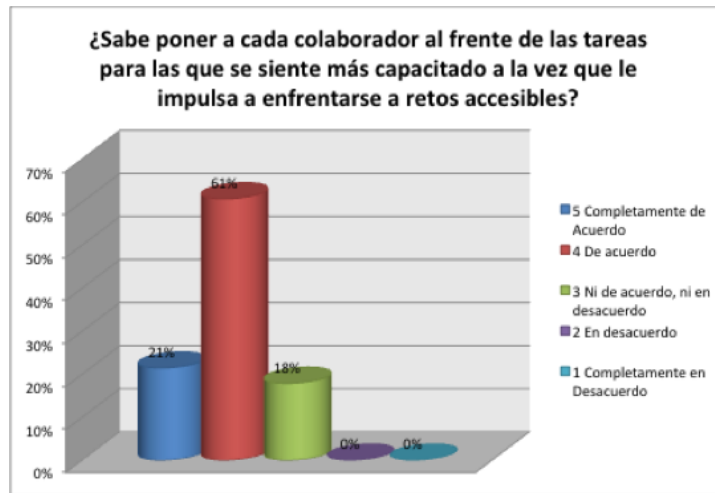
Gráfico 19. Implicancia en proyectos de cambio



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 19. Implicancia en proyectos de cambio, el 68% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder sabe implicarlos en proyectos complejos de cambio, seguido del 18% que emiten opinión imparcial y un 14% expresan estar totalmente de acuerdo.

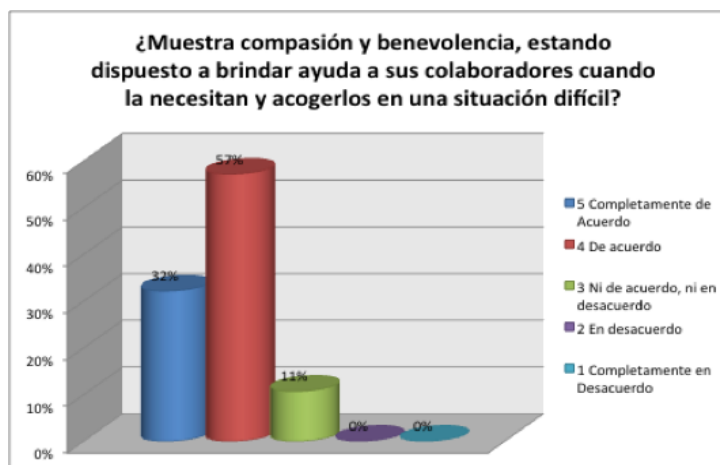
Gráfico 20. Designación de tareas



Fuente: Matriz de Resultados

Respecto a los resultados del Gráfico 20. Designación de tareas, el 61% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder sabe colocar a cada uno de ellos al frente de las tareas para los que se sienten más capacitados, impulsándolos a enfrentarse a retos accesibles, seguido del 21% que expresan estar completamente de acuerdo y un 18% emiten opinión imparcial.

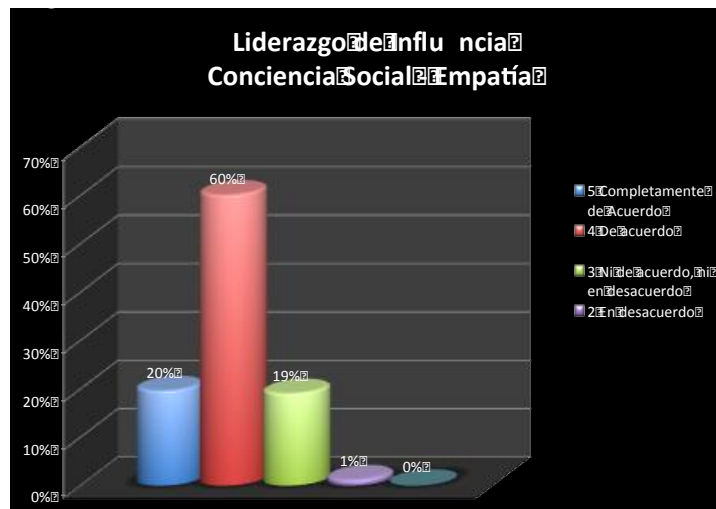
Gráfico 21. Compasión, benevolencia, apoyo, solidaridad



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 21. Compasión, benevolencia, apoyo, solidaridad, el 57% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder muestra compasión y benevolencia, con la disposición de ayudarlos cuando lo necesitan y acogerlos en situaciones difíciles, seguido del 32% que expresan estar completamente de acuerdo y un 11% emiten opinión imparcial.

Gráfico 22. Resumen Liderazgo de Influencia: Conciencia Social – Empatía



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 22. Resumen Liderazgo de Influencia en su Sub Dimensión de Conciencia Social - Empatía, donde el 60% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder sabe manejar las dimensiones de comunicación para promover la colaboración, manteniendo un clima organizacional favorable, seguido del 20% que expresan estar completamente de acuerdo, un 19% emiten opinión imparcial y el 1% expresa estar en desacuerdo

Análisis de las variables de la dimensión Liderazgo Estratégico:

Gestión de las Relaciones – Competencia Social

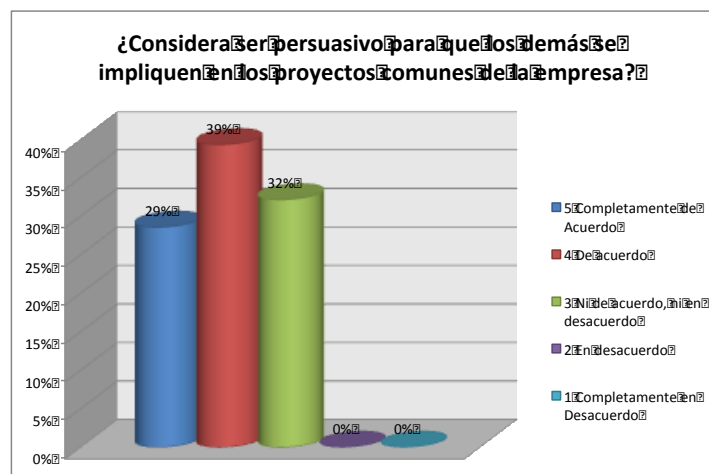
Gráfico 23. Relaciones con grupos de trabajo



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 23. Relaciones con grupos de trabajo, el 57% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder hace una buena gestión de los grupos de trabajo, seguido del 25% que expresan estar completamente de acuerdo y un 18% emiten opinión imparcial.

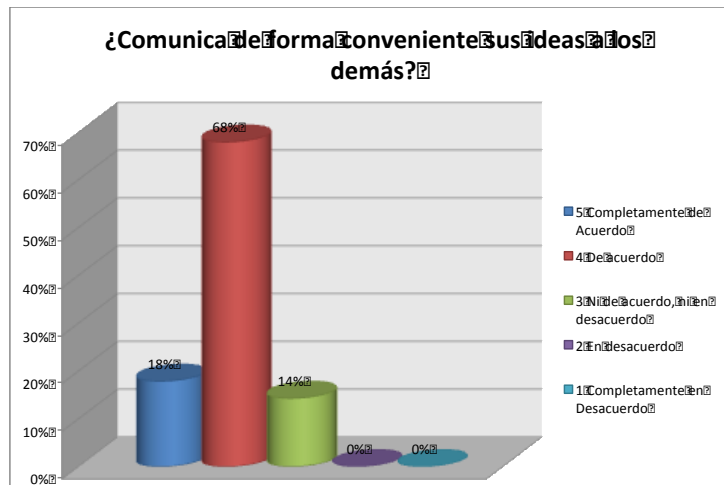
Gráfico 24. Persuasión



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 24. Persuasión, el 39% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder es persuasivo para que los demás se impliquen en los proyectos comunes de la empresa, seguido del 32% que emite opinión imparcial y el 29% expresan estar completamente de acuerdo.

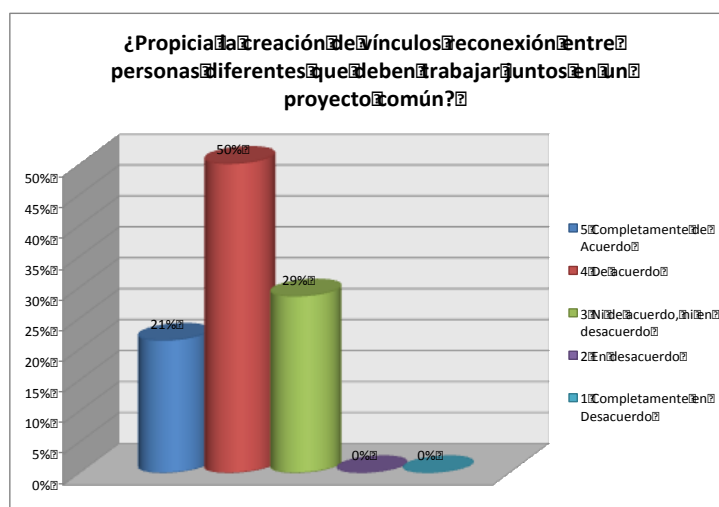
Gráfico 25. Comunicación asertiva



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 25. Comunicación asertiva, el 68% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder comunica de forma conveniente sus ideas a los demás, seguido del 18% que expresan estar completamente de acuerdo y un 14% emiten opinión imparcial.

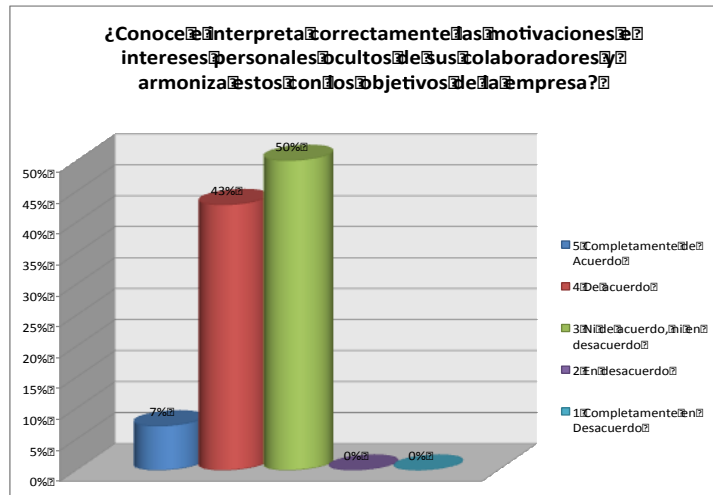
Gráfico 26. Relaciones interpersonales



Fuente: Matriz de Resultados

Referente a los resultados del Gráfico 26. Relaciones interpersonales, el 50% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder propicia la creación de vínculos, reconexión entre personas diferentes que deben trabajar juntos en un proyecto común, seguido del 29% que emite opinión imparcial y el 21% expresan estar completamente de acuerdo.

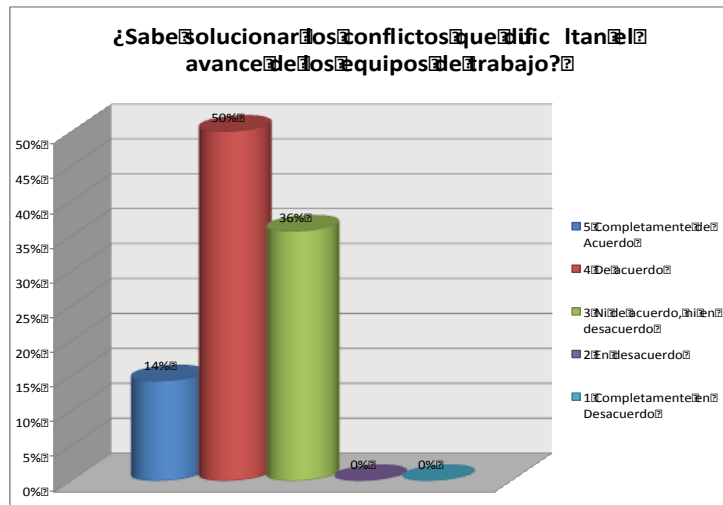
Gráfico 27. Motivación e intereses personales de los colaboradores



Fuente: Matriz de Resultados

Respecto a los resultados del Gráfico 27. Motivación e intereses personales de los colaboradores, curiosamente el 50% de los colaboradores emiten opinión imparcial respecto a que su Líder conozca e interprete correctamente las motivaciones e intereses personales ocultos de sus colaboradores y la armonización de éstos con los objetivos de la empresa, seguido del 43% que manifiesta estar de acuerdo y solo un 7% expresan estar completamente de acuerdo.

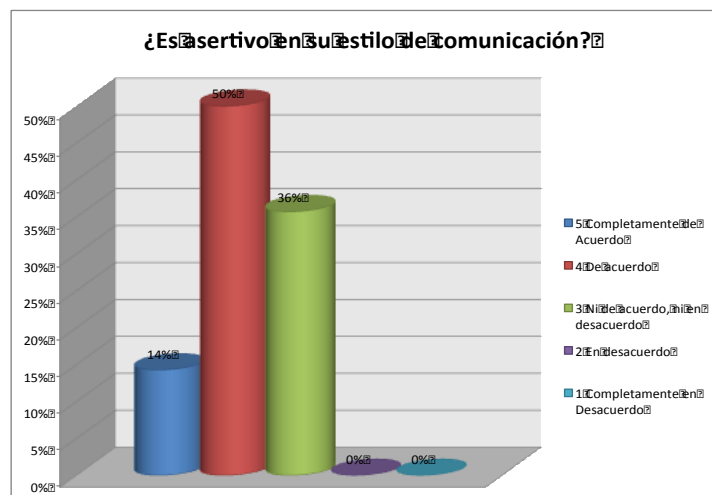
Gráfico 28. Solución de conflictos



Fuente: Matriz de Resultados

Respecto a los resultados del Gráfico 28. Solución de conflictos, el 50% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder sabe solucionar los conflictos que dificulten el avance de los equipos de trabajo, seguido del 36% que emite opinión imparcial y el 14% expresan estar completamente de acuerdo.

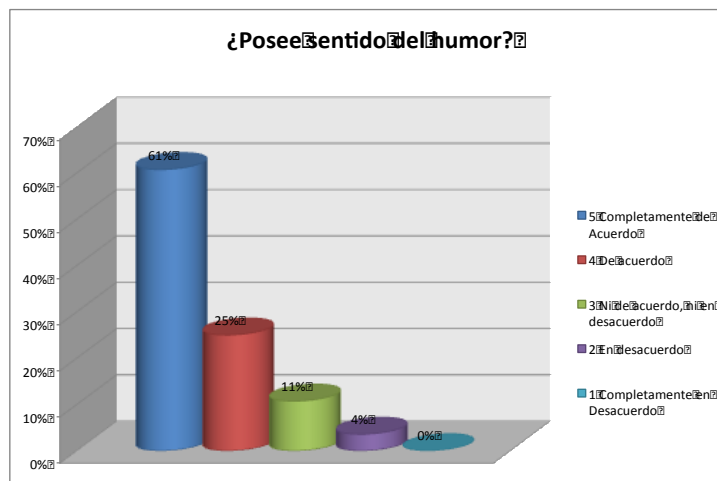
Gráfico 29. Estilo de comunicación



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 29. Estilos de comunicación, el 50% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder es asertivo en su estilo de comunicación, seguido del 36% que emite opinión imparcial y el 14% expresan estar completamente de acuerdo.

Gráfico 30. Sentido del humor



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 30. Sentido del humor, el 61% de los colaboradores manifiestan estar totalmente de acuerdo con que su Líder posee sentido del humor, seguido del 25% expresan estar de acuerdo, un 11% emiten opinión imparcial y el 4% expresan estar en desacuerdo.

Gráfico 31. Resumen Liderazgo Estratégico: Gestión de las Relaciones - Competencia Social



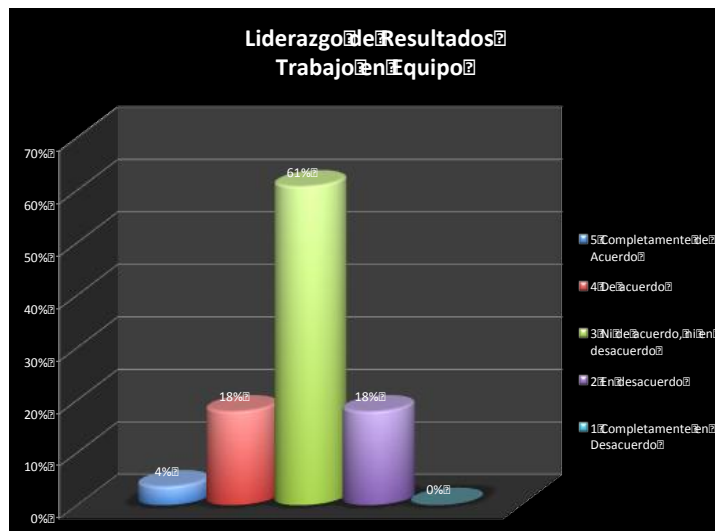
Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 31. Resumen Liderazgo Estratégico en su Sub Dimensión Gestión de las Relaciones – Competencia Social, donde el 48% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que su Líder establece el rumbo, orienta las acciones y alinea los esfuerzos del equipo de trabajo, seguido del 28% que emiten opinión imparcial y un 24% expresan estar completamente de acuerdo.

Análisis de las variables de la dimensión Liderazgo de Resultados:

Trabajo en Equipo

Gráfico 32. Resumen Liderazgo de Resultados – Trabajo en Equipo



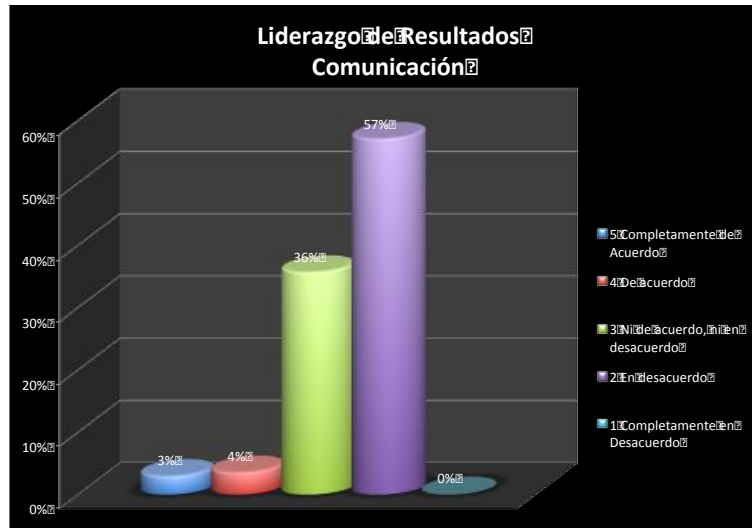
Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 32. Resumen Liderazgo de Resultados en su Sub Dimensión Trabajo en Equipo, sorprendentemente el 61% de los colaboradores expresan opinión imparcial con que su Líder considere que el tiempo de trabajo en equipo sea un espacio de intercambio de experiencias y de nuevas ideas, seguido del 18% que expresan estar de acuerdo, un 18% expresan estar en desacuerdo y solo un 3% expresa estar completamente de acuerdo.

Análisis de las variables de la dimensión Liderazgo de Resultados:

Comunicación

Gráfico 33. Resumen Liderazgo de Resultados - Comunicación



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 33. Resumen Liderazgo de Resultados en su Sub Dimensión Comunicación, donde el 57% de los colaboradores expresan estar en desacuerdo con que su Líder considere que la comunicación fluye entre los equipos y áreas de la empresa de forma colaborativa superando la privacidad y las tendencias competitivas, seguido del 36% con opinión imparcial, y sólo un 4% y 3% expresan estar de acuerdo y completamente de acuerdo respectivamente.

Se evidencia los resultados en la Dimensión de Liderazgo de Resultados una disconformidad del cliente interno.

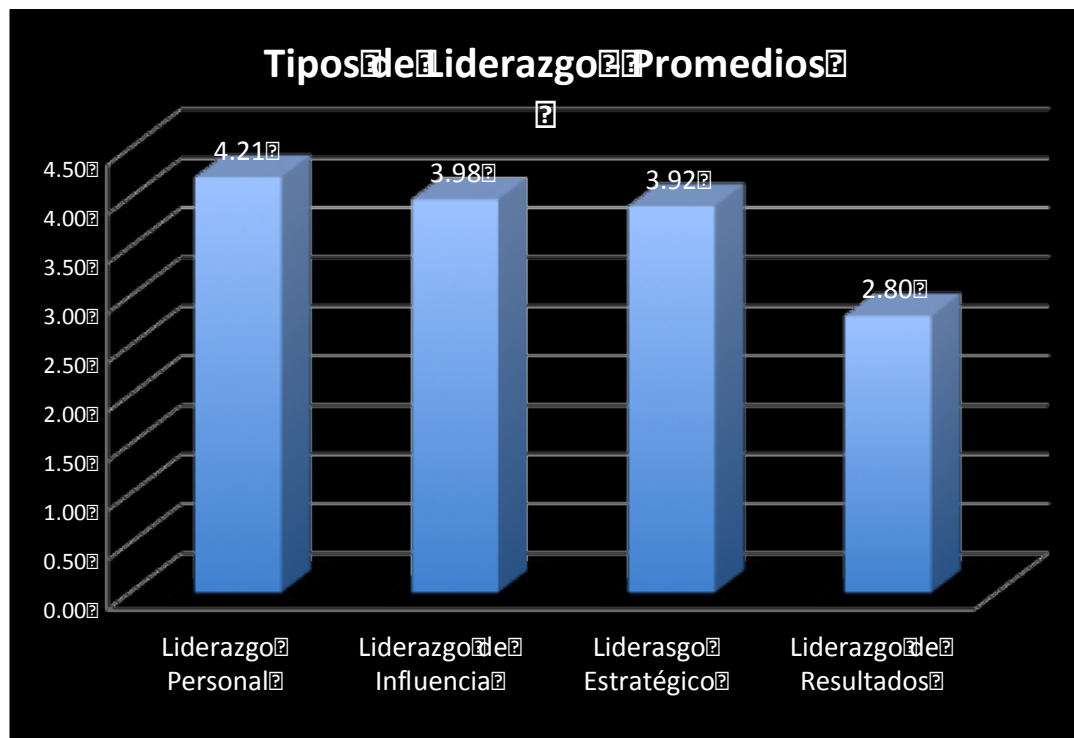
Resultados de los Tipos de Liderazgo

Tabla 11. Tipos de Liderazgo - Promedios

Dimensiones	Nº de Items	Promedio	Desviación Estandar
Liderazgo Personal	10	4.21	0.677
Liderazgo de Influencia	6	3.98	0.661
Liderazgo Estratégico	8	3.92	0.738
Liderazgo de Resultados	2	2.80	0.773
Total	26	3.96	0.785

Fuente: Matriz de Resultados

Gráfico 34. Tipos de Liderazgo - Promedios



Evaluados a través del promedio aritmético, llegamos a la conclusión que el tipo de liderazgo predominante es el Liderazgo Personal con un promedio de 4.21 puntos; le sigue el Liderazgo de Influencia con un promedio de 3.98; el liderazgo estratégico arroja un promedio de 3.92, estos tres liderazgos tienen una aceptación favorable por superar los 3 puntos. El liderazgo de resultados arrojó un promedio de 2.80 puntos ubicándose por debajo del promedio estándar de 3 puntos; éste liderazgo es el que requiere propuestas de mejora.

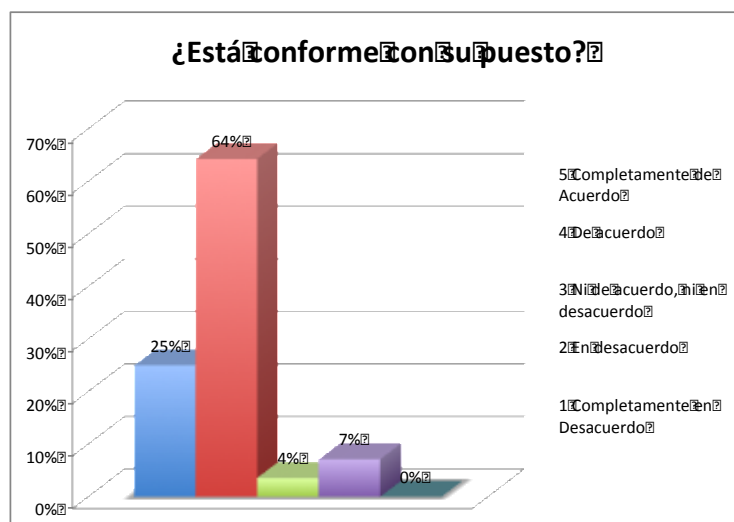
Objetivo 2: Evaluar la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en Cajamarca, 2015.

Evaluación de la Satisfacción del Cliente Interno:

Análisis de las variables de la dimensión Contenido del Trabajo:

Puesto de Trabajo.

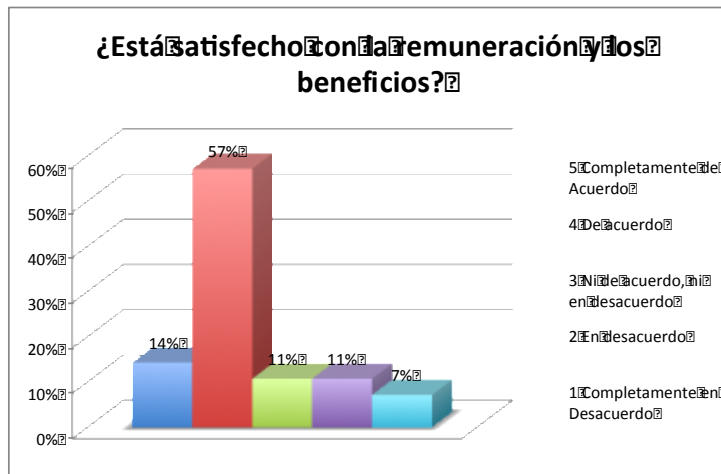
Gráfico 35. Puesto de trabajo



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 35. Puesto de trabajo, el 64% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con su puesto de trabajo, seguido del 25% que están totalmente de acuerdo, un 7% expresan estar en desacuerdo y un 4% emiten opinión imparcial.

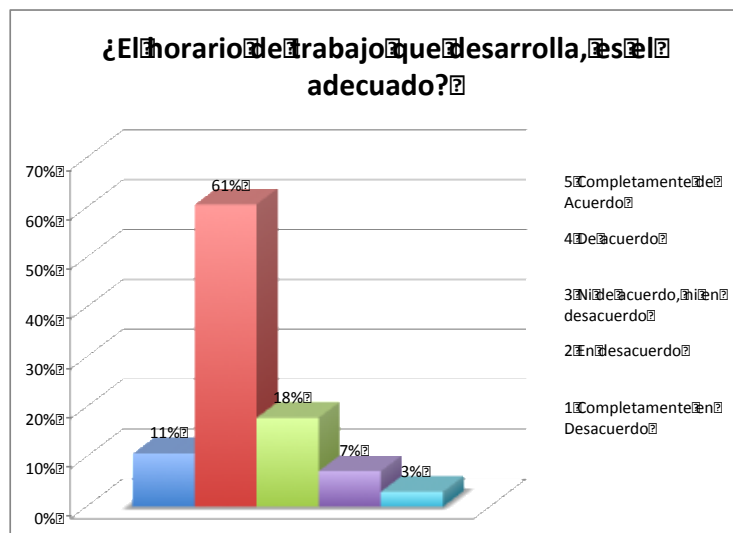
Gráfico 36. Remuneración y beneficios



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 36. Remuneración y beneficios, el 57% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con la remuneración y beneficios percibidos, seguido del 14% están totalmente de acuerdo, un 11% expresan estar en desacuerdo, un 11% emiten opinión imparcial y un 7% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Gráfico 37. Horario de trabajo

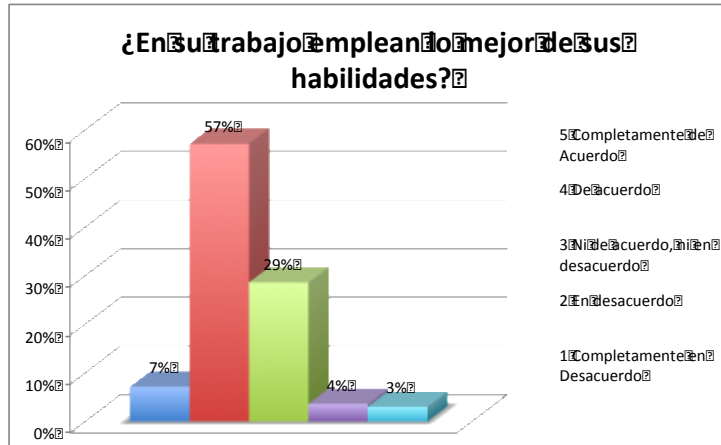


Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 37. Horario de trabajo, el 61% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con el horario de trabajo que desarrollan, seguido del 18% que emiten opinión imparcial, un 11% expresan estar totalmente de

acuerdo, el 7% expresan estar en desacuerdo y un 3% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

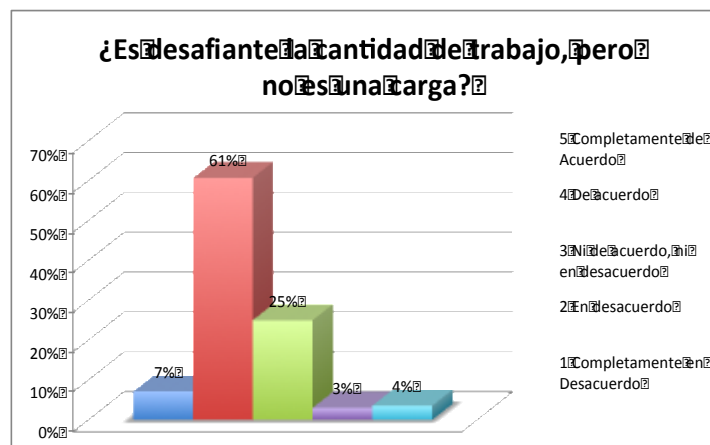
Gráfico 38. Habilidades del colaborador



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 38. Habilidades del colaborador, el 57% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que en su trabajo emplean lo mejor de sus habilidades, seguido del 29% que emiten opinión imparcial, un 7% expresan estar totalmente de acuerdo, el 4% expresan estar en desacuerdo y un 3% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

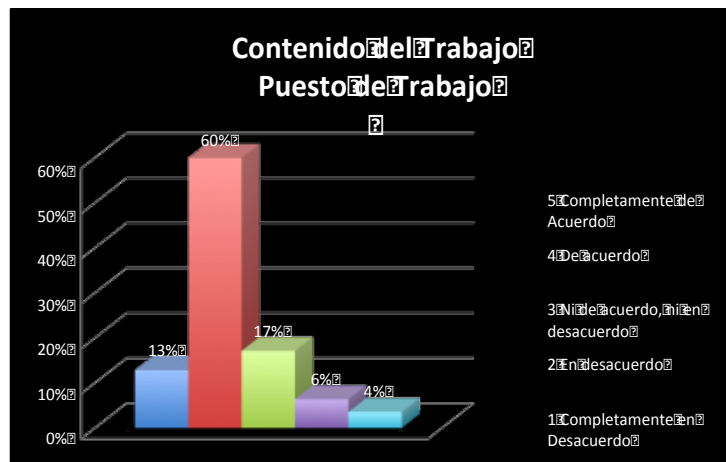
Gráfico 39. Cantidad de trabajo



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 39. Cantidad de trabajo, el 61% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que la cantidad de trabajo es desafiante pero no una carga, seguido del 25% que emiten opinión imparcial, un 7% expresan estar completamente de acuerdo, el 4% expresan estar en completamente en desacuerdo y un 3% manifiestan estar en desacuerdo.

Gráfico 40. Resumen Contenido del trabajo - Puesto de trabajo



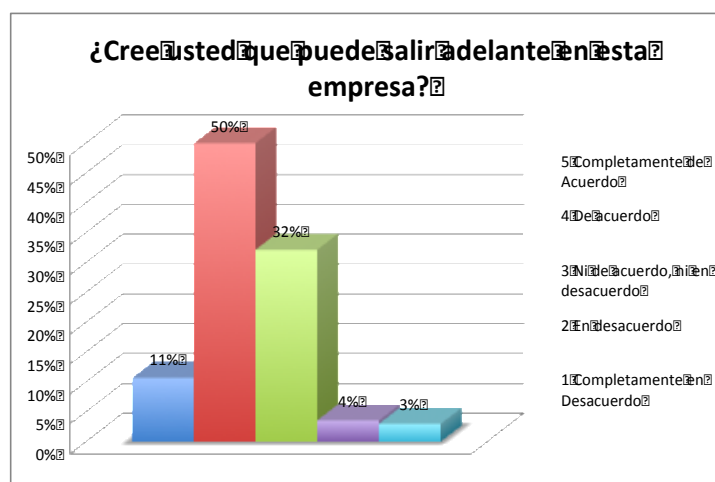
Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 40. Resumen Contenido del Trabajo en su Sub Dimensión Puesto de Trabajo, donde el 60% de los colaboradores expresan estar de acuerdo con lo atractivo que representa el trabajo, la retroalimentación sobre los resultados, el significado social conferido y el nivel de autonomía que permite el puesto, seguido del 17% con opinión imparcial, un 13% manifiestas estar completamente de acuerdo, el 6% en desacuerdo y un 4% expresan estar completamente en desacuerdo.

Análisis de las variables de la dimensión Estimulación:

Desarrollo del personal.

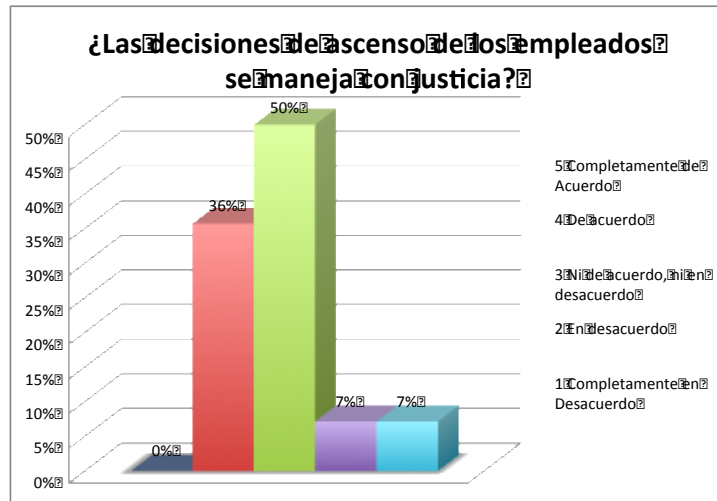
Gráfico 41. Desarrollo personal en la empresa



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 41. Desarrollo personal en la empresa, el 50% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que pueden salir adelante en la empresa, seguido del 32% que emiten opinión imparcial, un 11% expresan estar completamente de acuerdo, el 4% expresan estar en desacuerdo y un 3% manifiestan estar completamente en desacuerdo.

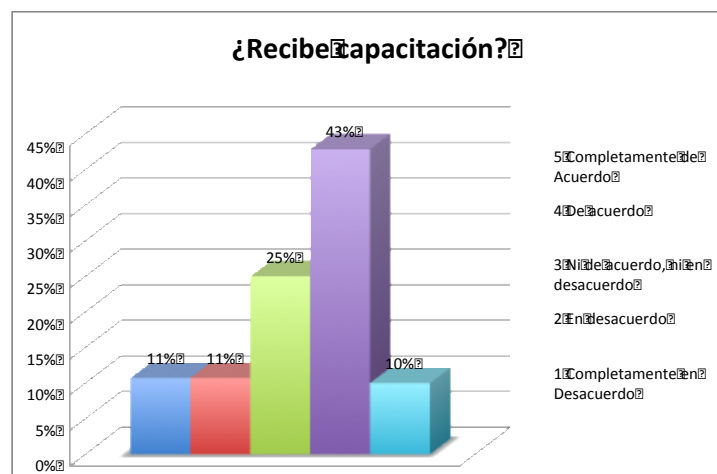
Gráfico 42. Ascensos del personal



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 42. Ascensos del personal, el 50% de los colaboradores emitieron opinión imparcial, seguido del 36% que manifiestan estar de acuerdo con que los ascensos de los empleados se manejan con justicia, el 7% expresa estar en desacuerdo y el 7% completamente en desacuerdo.

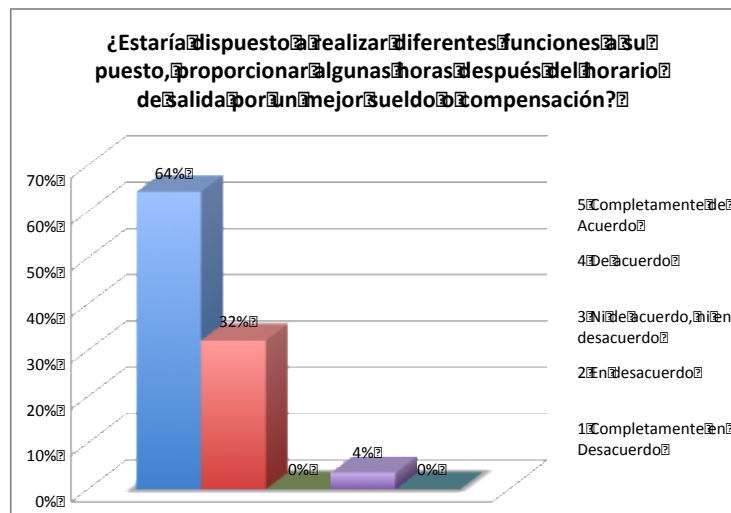
Gráfico 43. Capacitación



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 43. Capacitación al personal, el 43% de los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo porque no reciben capacitación, seguido del 25% que emitieron opinión imparcial, el 11% manifestaron estar completamente de acuerdo y de acuerdo, el 10% manifestó estar completamente en desacuerdo.

Gráfico 44. Horas extras



Fuente: Matriz de Resultados

Referente a los resultados del Gráfico 44. Horas extras, el 64% de los colaboradores manifestaron estar completamente de acuerdo a realizar funciones diferentes a su puesto, proporcionar algunas horas después de su horario por una compensación salarial, seguido del 32% que expresaron estar de acuerdo y un 4% en desacuerdo.

Gráfico 45. Resumen Estimulación – Desarrollo Personal



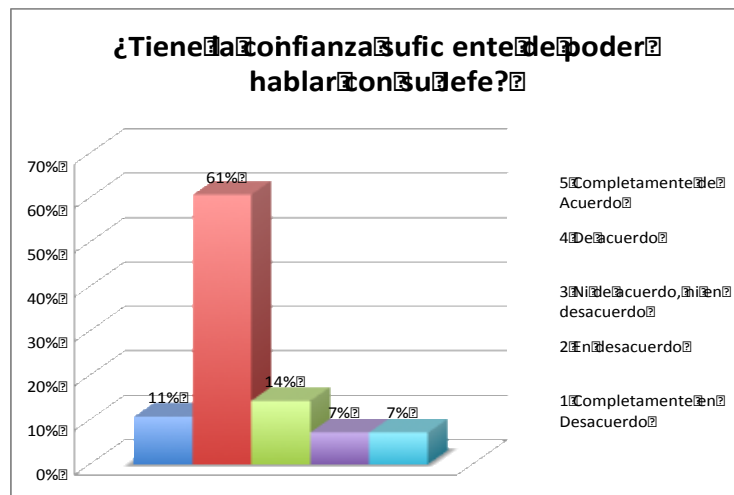
Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 45. Resumen Estimulación en su Sub Dimensión Desarrollo Personal, donde el 32% de los colaboradores expresan estar de acuerdo con el grado en que el sistema remunerativo existente satisface sus necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados, seguido del 27% con opinión imparcial, un 22% manifiestas estar completamente de acuerdo, el 14% en desacuerdo y un 5% expresan estar completamente en desacuerdo.

Análisis de las variables de la dimensión Trabajo en Equipo:

Relaciones de trabajo.

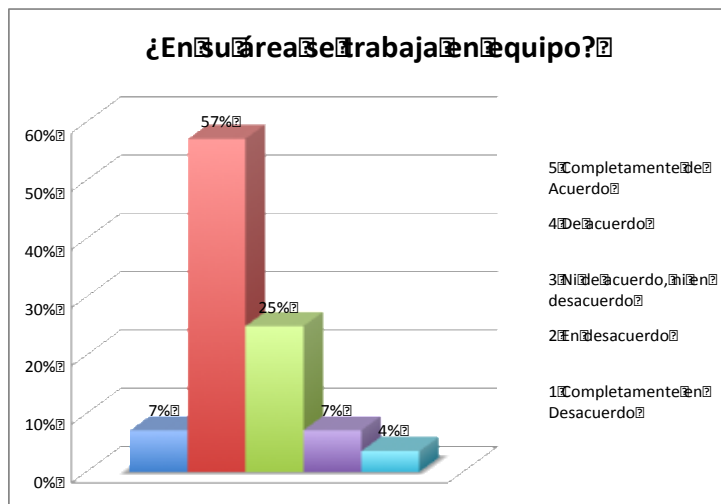
Gráfico 46. Confianza para hablar



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 46. Confianza para hablar, el 61% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con tener la confianza suficiente para hablar con su jefe, seguido del 14% que emitieron opinión imparcial, el 11% expresó estar completamente de acuerdo, un 7% en desacuerdo y 7% completamente en desacuerdo.

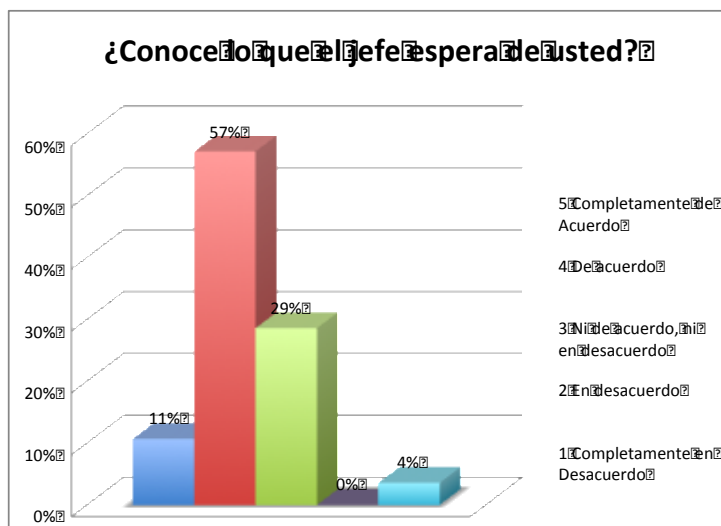
Gráfico 47. Trabajo en equipo



Fuente: Matriz de Resultados

En referencia a los resultados del Gráfico 47. Trabajo en equipo, el 57% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con que en su área se trabaja en equipo, seguido del 25% que emitieron opinión imparcial, el 7% expresó estar completamente de acuerdo, un 7% en desacuerdo y 4% completamente en desacuerdo.

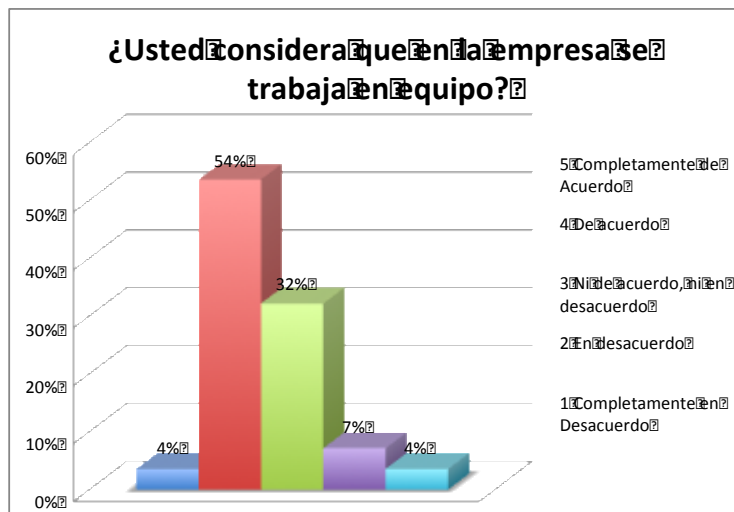
Gráfico 48. Conocimiento de los objetivos



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 48. Conocimiento de los objetivos, el 57% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con conocer lo que su jefe espera de ellos, seguido del 29% que emitieron opinión imparcial, el 11% expresó estar completamente de acuerdo, y 4% completamente en desacuerdo.

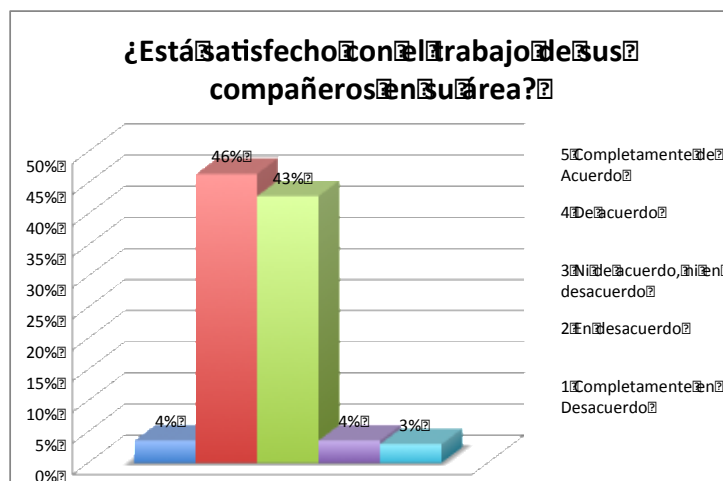
Gráfico 49. Percepción de trabajo en equipo



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 49. Percepción de trabajo en equipo, el 54% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo en considerar que en la empresa se trabaja en equipo, seguido del 32% que emitieron opinión imparcial, el 7% expresó estar en desacuerdo, un 4% manifestó estar completamente de acuerdo, y 4% completamente en desacuerdo.

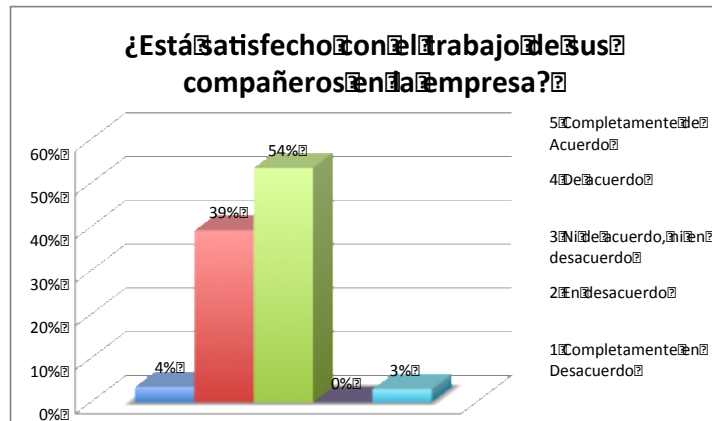
Gráfico 50. Trabajo en el área



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 50. Trabajo en el área, el 46% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo en considerarse satisfechos con el trabajo de sus compañeros en su área, seguido del 43% que emitieron opinión imparcial, el 4% expresó estar completamente de acuerdo, 4% en desacuerdo y 3% completamente en desacuerdo.

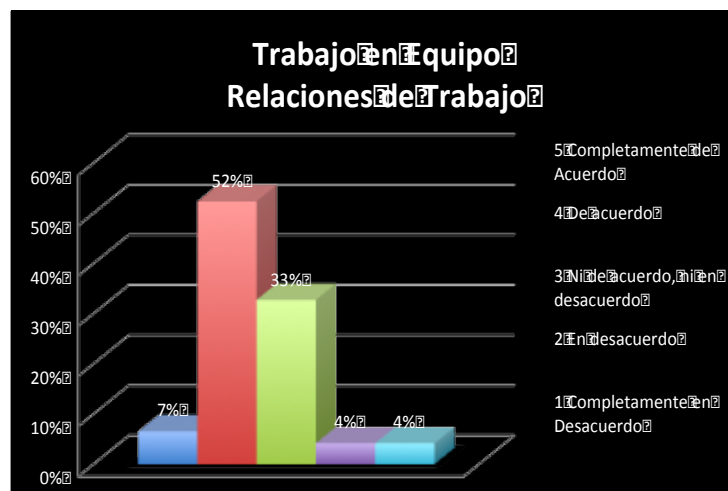
Gráfico 51. Trabajo en la empresa



Fuente: Matriz de Resultados

En los resultados del Gráfico 51. Trabajo en la empresa, el 54% de los colaboradores emitieron opinión imparcial, seguido del 39% manifestaron estar de acuerdo y satisfechos con el trabajo de sus compañeros en la empresa, el 4% expresó estar completamente de acuerdo y 3% completamente en desacuerdo.

Gráfico 52. Resumen Trabajo en Equipo - Relación de Trabajo



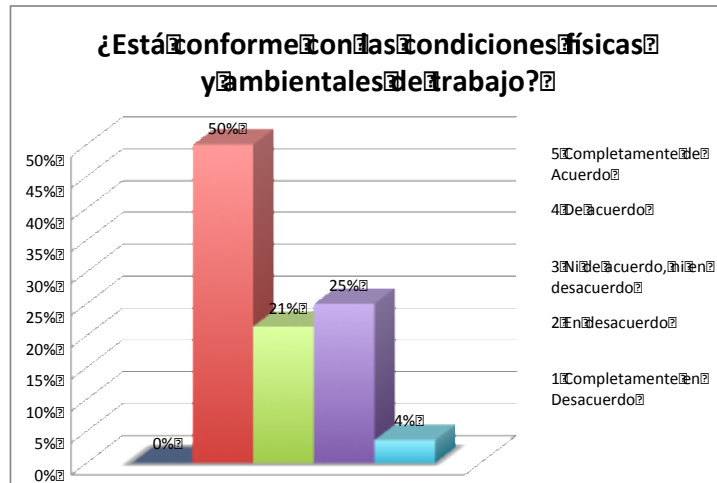
Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 52. Trabajo en Equipo en su Sub Dimensión Relaciones de Trabajo, donde el 52% de los colaboradores expresan estar de acuerdo con que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación, seguido del 33% con opinión imparcial, un 7% manifiestas estar completamente de acuerdo, el 4% en desacuerdo y un 4% expresan estar completamente en desacuerdo.

Análisis de las variables de la dimensión Condiciones de Trabajo:

Condiciones Laborales.

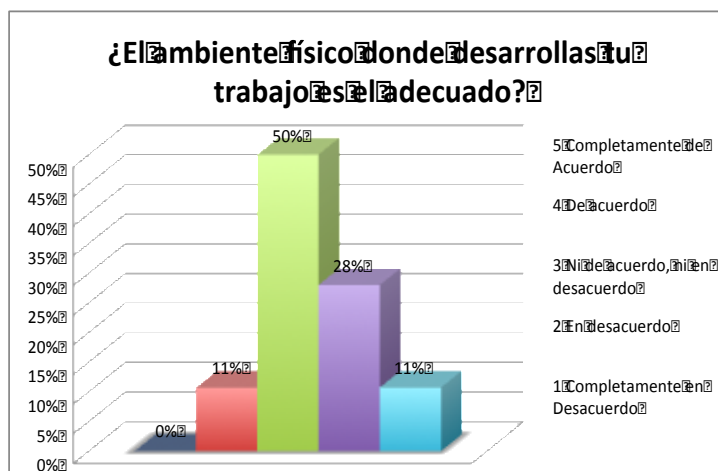
Gráfico 53. Condiciones del ambiente de trabajo



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 53. Condiciones del ambiente de trabajo, el 50% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo y conformes con las condiciones del ambiente de trabajo, seguido del 25% que expresaron estar en desacuerdo, el 21% emitió opinión imparcial y un 4% está completamente en desacuerdo.

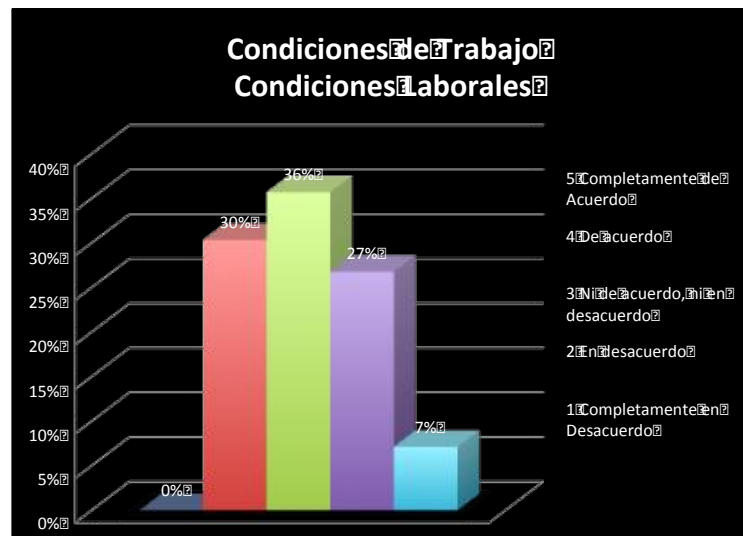
Gráfico 54. Ambiente físico de trabajo



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 54. Ambiente físico de trabajo, el 50% de los colaboradores emitieron opinión imparcial, seguido del 28% que expresaron estar en desacuerdo, indicando que el ambiente físico donde desarrollan su trabajo no es el adecuado, un 11% manifestó estar de acuerdo y un 11% completamente en desacuerdo.

Gráfico 55. Resumen condiciones de Trabajo - Condiciones Laborales



Fuente: Matriz de Resultados

Los resultados del Gráfico 55. Resumen Condiciones de Trabajo en su Sub Dimensión Condiciones Laborales, donde el 36% de los colaboradores emitió opinión imparcial, seguido del 30% que expresaron estar de acuerdo referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas; con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación y alimentación, un 27% manifiestas estar en desacuerdo y un 7% expresan estar completamente en desacuerdo.

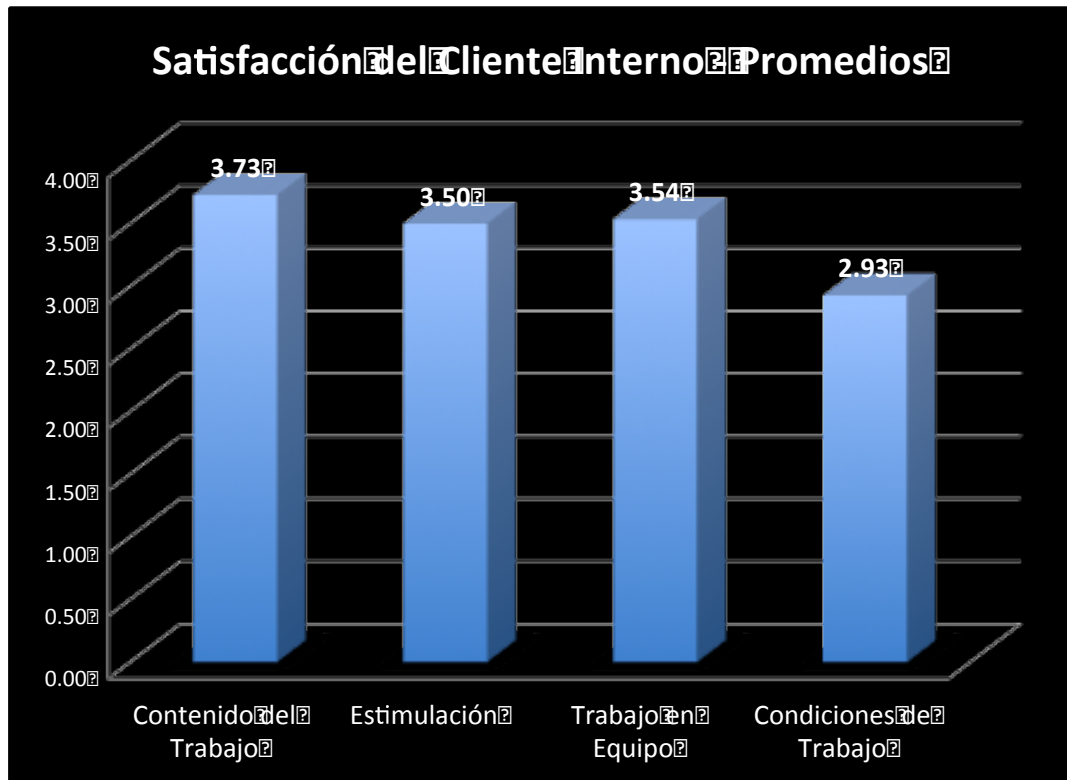
Resultados de Satisfacción del Cliente Interno

Tabla 12. Satisfacción del Cliente Interno - Promedios

Dimensiones	Nº de Items	Promedio	Desviación Estandar
Contenido del Trabajo	5	3.73	0.896
Estimulación	4	3.50	1.139
Trabajo en Equipo	6	3.54	0.847
Condiciones de Trabajo	2	2.93	0.912
Total	17	3.51	0.970

Fuente: Matriz de Resultados

Gráfico 56. Satisfacción del Cliente Interno - Promedios



Evaluados a través del promedio aritmético, llegamos a la conclusión que la satisfacción del cliente interno predominante con opinión favorable se da en la dimensión Contenido del Trabajo con un promedio de 3.73 puntos; le sigue la dimensión Trabajo en Equipo con un promedio de 3.54; la dimensión de Estimulación arroja un promedio de 3.50 puntos, estos tres dimensiones tienen una aceptación favorable por estar sobre los 3 puntos. En la dimensión de Condiciones de Trabajo existe una opinión desfavorable con un promedio de 2.93 puntos ya que las condiciones físicas y ambientales no son las más favorables ni adecuadas.

Una vez obtenida las estadísticas descriptivas, se ha calculado por cada ítem (Anexo 7) y Dimensión la media aritmética y la desviación estándar.

Objetivo 3: Analizar la relación existente entre la dimensión de liderazgo gerencial y la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en Cajamarca, 2015.

Incidencia de la dimensión del Liderazgo en la Satisfacción del Cliente Interno

El resultado del análisis cuantitativo, indica que no existe una relación significativa entre la dimensión de Liderazgo y la Satisfacción del Cliente Interno; se probó con las estadísticas de: (Anexo 4)

- Coeficiente de correlación R de Pearson: - 0.068;
(Valor de referencia: para que el valor sea significativo debe tender a 1, a partir de 0.6).
- Prueba Chi – cuadrado de independencia = 0.895 ; Pvalue = 0.925
(Valor de referencia: para que el valor sea significativo debe ser menor a 0.05).
(Anexo 8)
- Correlaciones de Pearson y Spearman con SPSS (Anexo 9)

Sin embargo, desde el punto de vista cualitativo, la dimensión de liderazgo personal predominate, en este caso; indican que el Líder mantiene conocimiento pleno de su trabajo y se auto controla frente a sus decisiones y a sus colaboradores.

La incidencia de estos resultados se obtiene por: bajos resultados de trabajo en equipo y comunicación, con las malas condiciones del ambiente físico donde los colaboradores desarrollan su trabajo.

2. Discusión

La discusión de la presente investigación se efectuó considerando la base teórica científica y la hipótesis planteada; a partir de la cual se tiene la siguiente información:

- En relación a la dimensión de liderazgo gerencial predominante en la empresa constructora en Cajamarca, 2015, motivo de la investigación; los resultados tienen una peculiar connotación, toda vez que los clientes internos aceptan que su Gerente General a pesar de cometer errores y aceptarlos, reconocen en él, la dimensión de liderazgo personal o auto liderazgo, con un 4.21 puntos.

(Gilbert, 2013), precisa que esta dimensión de liderazgo, es cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo con yo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

Por otro lado, el valor más bajo en relación a la dimensión de liderazgo, es el de liderazgo de resultados con 2.80 puntos. Al respecto, en palabras de (Gilbert, 2013), el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. Hace del servicio al cliente el motor de desarrollo de la empresa para fidelizar a los clientes y maximizar los activos; y se caracteriza por la toma rápida de decisiones, que gozan de respaldo de parte todo el personal de la organización. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos, sabe negociar, resuelve problemas. Al relacionar el aporte de (Valencia, 2008) en relación al estilo de “liderazgo consultivo y participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral...”. En concordancia con (Salomón, 2010) afirma que el liderazgo es de vital importancia para entender la forma de gobierno en la empresa; este existe en la medida que se tenga seguidores y que alguien pueda conglomerar expectativas de reconocimiento a los colaboradores internos. En el caso de la empresa, motivo de investigación, se evidencia seguimiento y reconocimiento familiar.

Desde esta perspectiva, alineados al pensamiento de (Gilbert, 2013), considera que el líder debe tener características de las cuatro dimensiones de liderazgo; expresa “Pareciera que estas cuatro dimensiones nunca se terminan de desarrollar, ya que cuando parece que se termina con el liderazgo de resultados, se vuelve a iniciar de nuevo el ciclo con el liderazgo personal.”

- En lo que respecta a la evaluación de la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en Cajamarca, 2015, se obtuvo, evaluados a través del promedio aritmético, que la satisfacción del cliente interno predominante con opinión favorable se da en la dimensión Contenido del Trabajo con un

promedio de 3.73 puntos, es decir, según (Cheung, Lee, Wang, Chu, & To, 2003), lo clientes internos expresan el grado de satisfacción en relación al nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto; seguido en contraposición la dimensión de Condiciones de Trabajo (2.93 puntos); existe una opinión desfavorable referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo no resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas; con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, campamento y seguridad.

- Analizar la relación existente entre la dimensión de liderazgo gerencial y la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en Cajamarca, 2015.

De acuerdo a la hipótesis planteada en la investigación en la que se consideró como hipótesis principal a la “Dimensión del liderazgo gerencial incide positivamente en la satisfacción del cliente interno de una empresa constructora en la ciudad de Cajamarca, 2015”, se puede afirmar que esta no se cumplió debido a que la evaluación de la dimensión de liderazgo y la satisfacción del cliente interno, dentro de esta empresa permiten determinar cuáles son las áreas de oportunidad, así como la situación actual del cliente interno, sus percepciones y aspiraciones y por último y lo más importante llegar a conocer la dimensión de liderazgo y el nivel de satisfacción del cliente interno.

El resultado del análisis cuantitativo, indica que no existe una relación significativa entre la dimensión de Liderazgo y la Satisfacción del Cliente Interno; se probó con las estadísticas de:

- Coeficiente de correlación R de Pearson: - 0.068;
(Valor de referencia: para que el valor sea significativo debe tender a 1, a partir de 0.6).
- Prueba Chi – cuadrado de independencia: Pvalue = 0.925
(Valor de referencia: para que el valor sea significativo debe ser menor a 0.05).
- Correlaciones de Pearson y Spearman con SPSS.

Sin embargo, desde el punto de vista cualitativo, la dimensión de liderazgo personal o auto liderazgo predominante, en este caso; indican que el Líder mantiene conocimiento pleno de su trabajo y se auto controla frente a sus decisiones y a sus colaboradores.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La dimensión de liderazgo gerencial incide negativamente en la satisfacción del cliente interno de la empresa constructora de la ciudad de Cajamarca, 2015, confirmándose la hipótesis H_0 de la investigación.
- La dimensión de liderazgo gerencial predominante en la empresa constructora de Cajamarca, 2015, es el **Liderazgo Personal** o auto liderazgo, que en el cálculo aritmético obtuvo un promedio de 4.21 puntos, el Líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo.
- La Satisfacción del Cliente interno de la empresa Constructora en Cajamarca 2015 predominante con opinión favorable se da en la dimensión **Contenido del Trabajo**, según el cálculo aritmético obtuvo un promedio de 3.73 puntos, esta dimensión se refiere al contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido y el nivel de autonomía que permite el puesto.

2. Recomendaciones

- El liderazgo de resultados arrojó un promedio aritmético de 2.80 puntos ubicándose por debajo del promedio estándar de 3 puntos; esta dimensión de liderazgo es la consecuencia del auto liderazgo, el liderazgo estratégico y el liderazgo hacia las personas, se plantea un plan de mejora para que el Líder optimice su estrategia empresarial, logrando mejores resultados, creando mayor capacidad organizacional, transformándola hacia el servicio al cliente sea el motor de desarrollo de su empresa, fidelizando a sus clientes, maximizando sus activos. Un aspecto importante a desarrollar en el Líder de esta empresa constructora es que debe tomar las decisiones rápidamente y que éstas gocen del respaldo de todo su personal; así mismo debe conocer y utilizar mejores herramientas gerenciales de gestión administrativa.
- En la dimensión de Satisfacción del Cliente Interno - Condiciones de Trabajo existe una opinión desfavorable con un promedio de 2.93 puntos, esto se

refiere al grado en que se encuentran las condiciones imperantes en sus áreas de trabajo, las que resultan inseguras, no higiénicas, incómodas y no estéticas; con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como el transporte de personal, alimentación y horario de trabajo.

FUENTES DE REFERENCIA

- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. (S. empresarial, Ed.) Bogotá: Legis.
- Albrecht, K., & Bradford, L. (2004). *La excelencia en el servicio*. 3R.
- Alén, M., & Fraiz, J. (2006). Relación entre la calidad de. *Inv. Eur. Dir. Econ. Empr.* , 251-272.
- Bennis, W. (2008). *Líderes*. (P. IBERICA, Ed.) Barcelona, España.
- Blásquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2012). *Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento Empresarial*. Barranquilla, Colombia: Cuadernos de Administración PUJ.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Chancafe, R., & Esparza, J. (2006). *Aplicación de un programa para estimular la creatividad de los niños del tercer grado de primaria de la escuela 1137 de La Victoria - Chiclayo*. Chiclayo.
- Cheung, C., Lee, W., Wang, W., Chu, K., & To, S. (2003). A multi-perspective knowledge-based system. *Expert Syst.*, 457-470.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Admiistración*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Conger, & Kanungo. (s.f.).
- Crisien, T. (2004). *Líderes o idiotas útiles*. Barranquilla, Colombia: Corporación Universitaria de la Costa.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Díaz Martínez, J. (2007). *Getión de la calidad en los servicios. Antología de la Maestría en gestión de la calidad*. Veracruz, Xalapa, México: Universidad Veracruzana.
- Domínguez, H. (2006). *El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Colombia.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la adminitración en el siglo XXI*. Argentina: Sudamericana.
- Dutka, A., & Mazia, A. (2001). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. México: Granica.
- Echanique, E., & Pérez, F. (s/a). *Liderazgo para la transformación e Innovación empresarial: una exploración práctica desde la perspectiva de consultoría*

- estratégica*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Centro de Estudios de Gestión.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Club Universitario.
- Fiedler, F. (1967). *Teoría de Liderazgo Efectivo*. New York: McGraw-Hill.
- Forero, M., Rincón, X., & Velandia, M. (2008). *Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional*. Bogotá D.C.: Universidad De La Salle .
- French, J., & Raven, B. (1959). *The bases of social power-source*. Michigan: Cartwright.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *spss for Windows step by step: A Simple Guide and*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gilbert, A. (junio de 2013). El liderazgo gerencial.
- Ginebra, J. (1999). *Dirección por servicio. La "Única" reingeniería la "otra" calidad*.
- Ginebra, J., & Arana de la Garza, R. (1999). *Dirección por servicio : la "otra" calidad, la "única" reingeniería*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *pensamiento & gestión*.
- González, B., & Atencio, E. (2010). Incidencia del factor humano y la calidad de servicio en organizaciones privadas del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales v.16 n.3*.
- Gorla, N., Toni, M., Somers, B., & Wong, B. (2010). *Organizational impact of system quality, information quality, and service quality*. J. Strat. Inf.
- Goyzueta, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Cochabamba, Cochabamba, Bolivia: Perspectivas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- House, R., & Dessler, G. (1974). *The path goal theory of leadership: Some post hoc and*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Jiménez, A. (2013). *Creando valor a través de las personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kano, N., Nobuhiku, S., Fumio, T., & Shinichi, T. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 39-48.
- Labovitz, G., Rosansky, V., & Chang, Y. (1995). *Como hacer realidad la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ladrón De Guevara, U. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación*. Xalapa Veracruz, México.
- Levicki, C. (2000). *El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. México: Panorama.

- liderazgo, L. 5. (2011). *www.tufuturoeshoy.com*. Recuperado el 2 de agosto de 2015, de *www.tufuturoeshoy.com: www.franciscoalcaide.com*
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101 Lo que todo líder necesita saber*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Merli, G. (1994). *La Calidad Total como herramienta de negocio. Una respuesta estratégica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 61-89.
- Mischel, W. (1988). *Teorías de la personalidad (4ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Nogueira Rivera, D., Hernández Torres, M., Medina León, A., & Quintana Tápanes,, L. (s/a). *Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico*. Cuba: Universidad de Matanzas.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 10-19.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIX(1), 213-228.
- Salomón, J. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Salvador, Y. (2008). *La Satisfacción del cliente interno como base primordial para el desarrollo de la empresa*. Cuba: Centro de información y gestión tecnológica de Santiago de Cuba.
- Skinner, B. (1974). *About behaviorism (Sobre el conductismo)*. New York: Knopf.
- Stogdill, R. (1974). *Manual de Liderazgo: Un Estudio de Teoría e Investigación*. Free Press.
- Thompson, I. (s.f.). *Pronecocios.net*.
- Torres, J. (2003). El liderazgo y su relación con la productividad de las empresas. *Psicología.com*, VII(2), 31.
- UPN, S. d. (2013). *Glosario de Investigación UPN*. Trujillo.
- Valderrama, S., & León, L. (2009). *Técnicas e Instrumentos para la Obtención de Datos en la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Valdés, L. (1977). *Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. México: Cocamin, Funtec.
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales con la satisfacción laboral*. (P. C. Peú, Ed.) Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Wexley, K., & Yuki, G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México.

9000, I. 9. (2015). *Norma ISO 26000*. Recuperado el 2015, de Responsabilidad Social:
www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es-pdf

RELACIÓN DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta-evaluando al líder

PUESTO: _____

REPORTA A: _____

FECHA: _____

Por favor marcar con una X, la opción que elija		A	B	C	D	E
		COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
Liderazgo Personal:						
Autoconciencia –Autoconocimiento						
1	¿Demuestra capacidad para evaluarse de manera realista?					
2	¿Expresa sincera y sencillamente sus emociones, intereses y sentimientos personales?					
3	¿Asume el error y la autocrítica cuando toma decisiones equivocadas, comete injusticias o cae en desaciertos a causa de la precipitación o la desinformación?					
4	¿Posee sentido del humor, capacidad de reírse de uno mismo cuando se equivoca, al mismo tiempo que salva la autoestima?					
5	¿Tiene confianza en sí mismo y humildad para saber pedir ayuda cuando uno mismo es incapaz de conseguir objetivos o desconoce las estrategias y herramientas necesarias para llegar a buen fin?					
Autorregulación-Autocontrol:						
6	¿Es capaz de contar hasta cien en un contexto de provocación?					
7	¿Es tranquilo y sereno en una situación de conflicto?					
8	¿Se comporta con amabilidad, sosiego y calma ante situaciones violentas?					
9	¿Se mueve cómodamente en la ambigüedad y en la confusión institucional?					
10	¿Escucha y responde serenamente ante hechos que afectan su credibilidad e integridad moral?					
Liderazgo de Influencia						
Conciencia Social – Empatía						
11	¿Sabe escuchar el lenguaje verbal y el no verbal?					
12	¿Tiene pocos prejuicios y es tolerante?					
13	¿Lidera de manera directa el proceso productivo de sus colaboradores, manteniendo un constante feed-back?					
14	¿Sabe implicar a sus colaboradores en proyectos complejos de cambio?					
15	¿Sabe poner a cada colaborador al frente de las tareas para las que se siente más capacitado a la vez que le impulsa a enfrentarse a retos accesibles?					
16	¿Muestra compasión y benevolencia, estando dispuesto a prestar ayuda a sus colaboradores cuando la necesiten y acogerlos en una situación difícil?					
Liderazgo Estratégico						
Gestión de las relaciones - Competencia Social						
17	¿Considera que hace buena gestión de los grupos de trabajo?					
18	¿Considera ser persuasivo para que los demás se impliquen en los proyectos comunes de la empresa?					
19	¿Comunicar de forma convincente sus ideas a los demás?					
20	¿Propicia la creación de vínculos reconexión entre personas diferentes que deben trabajar juntas en un proyecto común?					
21	¿Conoce e interpreta correctamente las motivaciones e intereses personales ocultos de sus colaboradores y armoniza estos con los objetivos de la empresa?					
22	¿Sabe solucionar los conflictos que dificultan el avance de los equipos de trabajo?					
23	¿Es asertivo en su estilo de comunicación.					
24	¿Posee sentido del humor?					
Liderazgo de Resultados						
Trabajo en equipo						
25	¿Considera que el tiempo de trabajo en equipo se ha convertido en un espacio de intercambio de experiencias y de nuevas ideas controlando a las personas que obstaculizan el intercambio?					
Comunicación						
26	¿Considera que la comunicación fluye entre los distintos equipos y departamentos de la empresa de forma colaborativa superando la privacidad y el ocultismo propio de tendencias competitivas?					

Gracias por desarrollar la encuesta, el propósito es mejorar nuestra empresa.

Nota: Las respuestas del presente documento son totalmente confidenciales.

Anexo 2. Encuesta-satisfacción del cliente interno

PUESTO: _____

REPORTA A: _____

FECHA: _____

Por favor marcar con una X, la opción que elija		A	B	C	D	E
		COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
Contenido del Trabajo						
Puesto de Trabajo						
1	¿Está conforme con su puesto?					
2	¿Está satisfecho con la remuneración y los beneficios?					
3	¿El horario de trabajo que desarrolla, es el adecuado?					
4	¿En su trabajo emplean lo mejor de sus habilidades?					
5	¿Es desafiante la cantidad de trabajo, pero no es una carga?					
Estimulación						
Desarrollo del personal						
6	¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa?					
7	¿Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia?					
8	¿Recibe capacitación?					
9	¿Estaría dispuesto a realizar diferentes funciones a su puesto, proporcionar algunas horas después del horario de salida por un mejor sueldo o compensación?					
Trabajo en equipo						
Relaciones de Trabajo						
10	¿Tiene la confianza suficiente de poder hablar con su Jefe?					
11	¿En su área se trabaja en equipo?					
12	¿Sabe lo que su jefe espera de usted?					
13	¿Usted considera que en la empresa se trabaja en equipo?					
14	¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en su área?					
15	¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en la empresa?					
Condiciones de trabajo						
Condiciones laborales						
16	¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?					
17	¿En ambiente físico donde desarrollas tu trabajo es el adecuado?					

Gracias por desarrollar la encuesta, el propósito es mejorar nuestra empresa.

Nota: Las respuestas del presente documento son totalmente confidenciales.

Fuente: Medición de satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación. Universidad Veracruzana, 2009
Técnica. Coeficiente Alfa de Cronbach

Anexo 3. Matriz de Resultados

Muestra	LIDERAZGO																							SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO														TOTAL								
	Liderazgo personal										Liderazgo de Influencia						Liderazgo Estratégico							Liderazgo de Resultados		Contenido de Trabajo					Estimulación				Trabajo en equipo					Condiciones de trabajo						
	Autoconciencia – Autoconocimiento					Autorregulación – Autocontrol					Conciencia Social – Empatía						Gestión de las relaciones - Competencia Social							Trabajo en equipo	Comunicación	Puesto de Trabajo					Desarrollo del Personal				Relaciones de Trabajo					Condiciones laborales						
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21	L22	L23	L24	L25	L26	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11		S12	S13	S14	S15	S16	S17		
1	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	100	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	66		
2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	91	4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	2	3	3	2	2	47	
3	4	4	5	2	5	3	3	3	3	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	101	2	1	2	3	4	2	1	1	4	2	3	4	4	4	4	2	3	46	
4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	90	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	79		
5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	80	5	4	4	4	5	4	3	2	4	4	2	5	3	3	4	2	2	60	
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	99	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	67	
7	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	2	103	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	63	
8	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	2	94	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	62	
9	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	2	113	4	4	3	3	3	3	2	5	4	4	3	4	4	3	4	3	59		
10	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	99	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	61	
11	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	2	120	5	5	5	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	68	
12	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	2	112	5	4	4	4	4	5	3	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	66
13	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	2	112	4	4	3	4	3	3	3	2	5	4	3	3	3	3	3	3	2	55	
14	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	110	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	3	2	110	4	2	4	3	4	4	2	1	5	2	4	4	2	3	4	2	1	51		
16	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	2	108	2	1	4	4	3	4	4	2	4	1	4	4	4	4	3	4	1	53		
17	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	115	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	2	51		
18	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	2	112	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	2	55		
19	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22		
20	5	5	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	104	5	4	4	4	4	3	3	2	5	3	3	4	3	3	4	3	60		
21	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	5	3	3	113	4	4	4	3	4	3	3	2	5	4	4	4	3	3	3	3	2	58		
22	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	109	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	73	
23	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	92	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	67	
24	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	106	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	71		
25	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	94	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	2	59		
26	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	3	2	100	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	3	3	3	2	3	3	3	58		
27	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	102	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	2	61	
28	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	2	92	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	62	

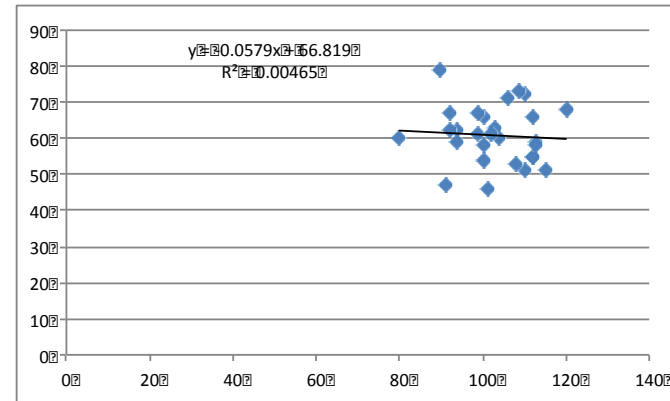
Anexo 4. Análisis de correlación cuantitativa

Individuos	X Puntajes Liderazgo	Y Puntajes Satisfacción Cliente Interno	Liderazgo	SCI
1	100	66	M	A
2	91	47	B	B
3	101	46	M	B
4	90	79	B	A
5	80	60	B	M
6	99	67	M	A
7	103	63	M	M
8	94	62	B	M
9	113	59	A	M
10	99	61	M	M
11	120	68	A	A
12	112	66	A	A
13	112	55	A	M
14	110	72	A	A
15	110	51	A	B
16	108	53	A	B
17	115	51	A	B
18	112	55	A	M
19	100	54	M	B
20	104	60	M	M
21	113	58	A	M
22	109	73	A	A
23	92	67	B	A
24	106	71	M	A
25	94	59	B	M
26	100	58	M	M
27	102	61	M	M
28	92	62	B	M

Promedio 102.8928571 60.85714286
 DESVEST 9.338646447 7.933586764

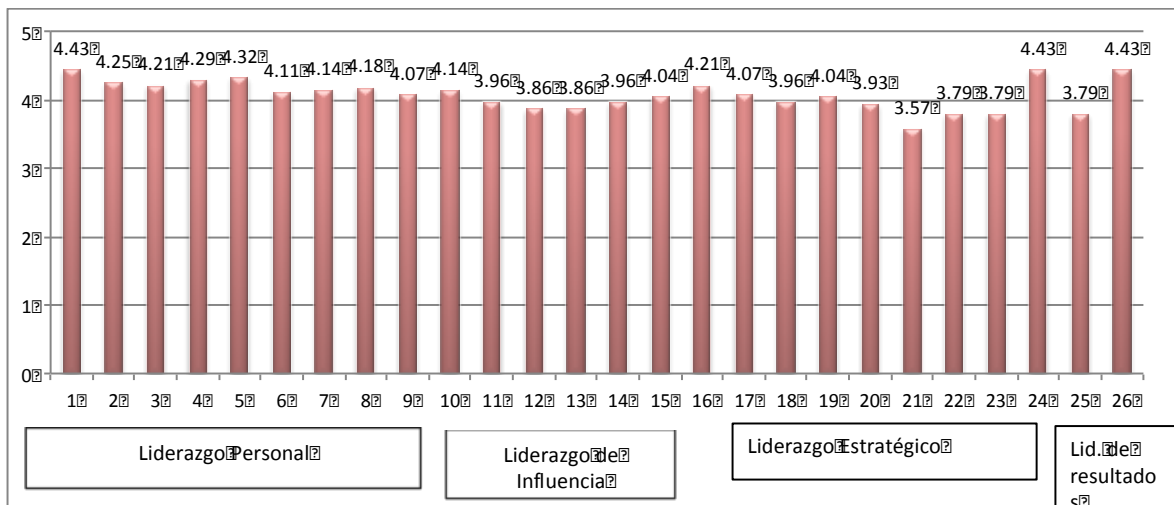
Dando un valor de 0.5 para clasificar en: Alto "A", Medio "M" y Bajo "B"

107.5621804 64.82393624
 98.22353392 56.89034948



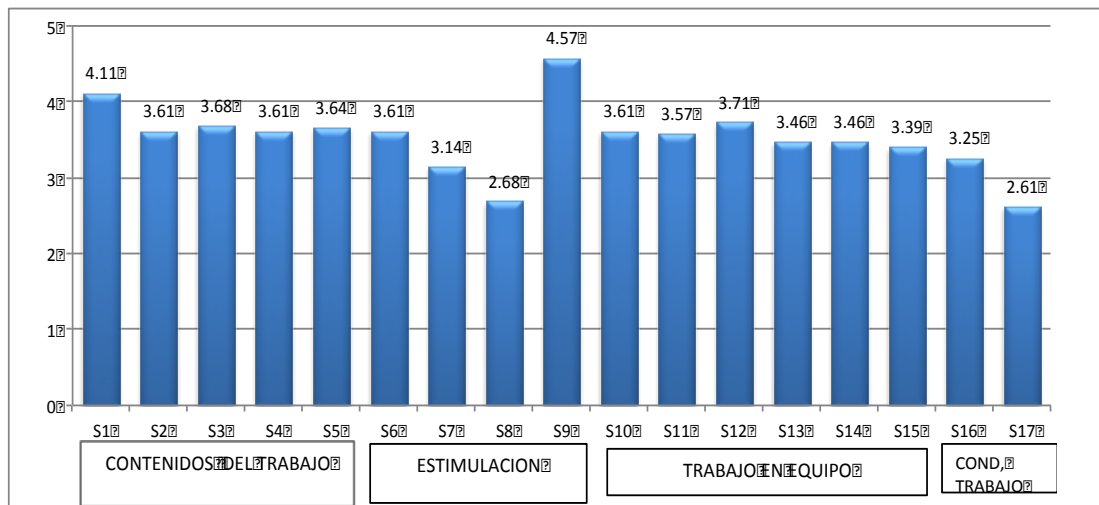
Anexo 5. Cálculo de Media - Desvest - Liderazgo

Nº	Variable	Media	Desv. estándar
1	¿Demuestra capacidad para evaluarse de manera realista?	4.429	0.634
2	¿Expresa sincera y sencillamente sus emociones, intereses y sentimientos personales?	4.250	0.645
3	¿Asume el error y la autocrítica cuando toma decisiones equivocadas, comete injusticias o cae en desaciertos a causa de la precipitación o la desinformación?	4.214	0.630
4	¿Posee sentido del humor, capacidad de reírse de uno mismo cuando se equivoca, al mismo tiempo que salva la autoestima?	4.286	0.763
5	¿Tiene confianza en sí mismo y humildad para saber pedir ayuda cuando uno mismo es incapaz de conseguir objetivos o desconoce las estrategias y herramientas necesarias para llegar a buen fin?	4.321	0.612
6	¿Es capaz de contar hasta cien en un contexto de provocación?	4.107	0.737
7	¿Es tranquilo y sereno en una situación de conflicto?	4.143	0.803
8	¿Se comporta con amabilidad, sosiego y calma ante situaciones violentas?	4.179	0.612
9	¿Se mueve cómodamente en la ambigüedad y en la confusión institucional?	4.071	0.539
10	¿Escucha y responde serenamente ante hechos que afectan su credibilidad e integridad moral?	4.143	0.651
11	¿Sabe escuchar el lenguaje verbal y el no verbal?	3.964	0.744
12	¿Tiene pocos prejuicios y es tolerante?	3.857	0.651
13	¿Lidera de manera directa el proceso productivo de sus colaboradores, manteniendo un constante feed-back?	3.857	0.705
14	¿Sabe implicar a sus colaboradores en proyectos complejos de cambio?	3.964	0.576
15	¿Sabe poner a cada colaborador al frente de las tareas para las que se siente más capacitado a la vez que le impulsa a enfrentarse a retos	4.036	0.637
16	¿Muestra compasión y benevolencia, estando dispuesto a prestar ayuda a sus colaboradores cuando la necesiten y acogerlos en una situación difícil?	4.214	0.630
17	¿Considera que hace buena gestión de los grupos de trabajo?	4.071	0.663
18	¿Considera ser persuasivo para que los demás se impliquen en los proyectos comunes de la empresa?	3.964	0.793
19	¿Comunicar de forma convincente sus ideas a los demás?	4.036	0.576
20	¿Propicia la creación de vínculos reconexión entre personas diferentes que deben trabajar juntas en un proyecto común?	3.929	0.716
21	¿Conoce e interpreta correctamente las motivaciones e intereses personales ocultos de sus colaboradores y armoniza estos con los objetivos	3.571	0.634
22	¿Sabe solucionar los conflictos que dificultan el avance de los equipos de trabajo?	3.786	0.686
23	¿Es asertivo en su estilo de comunicación.	3.786	0.686
24	¿Posee sentido del humor?	4.429	0.836
25	¿Considera que el tiempo de trabajo en equipo se ha convertido en un espacio de intercambio de experiencias y de nuevas ideas controlando a las personas	3.786	0.686
26	¿Considera que la comunicación fluye entre los distintos equipos y departamentos de la empresa de forma colaborativa superando la privacidad y	4.429	0.836



Anexo 6. Cálculo Media y Desvest - Satisfacción Cliente Interno

Nº	Variable	Media	Desv. estándar
S1	¿Está conforme con su puesto?	4.107	0.7373
S2	Está satisfecho con la remuneración y los beneficios?	3.607	1.1001
S3	¿El horario de trabajo que desarrolla, es el adecuado?	3.679	0.9049
S4	¿En su trabajo emplean lo mejor de sus habilidades?	3.607	0.8317
S5	¿Es desafiante la cantidad de trabajo, pero no es una carga?	3.643	0.8262
S6	¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa?	3.607	0.8751
S7	¿Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia?	3.143	0.8483
S8	¿Recibe capacitación?	2.679	1.1564
S9	¿Estaría dispuesto a realizar diferentes funciones a su puesto, proporcionar algunas horas después del horario de salida por un mejor sueldo o compensación?	4.571	0.6901
S10	¿Tiene la confianza suficiente de poder hablar con su Jefe?	3.607	1.0306
S11	¿En su área se trabaja en equipo?	3.571	0.8789
S12	¿Sabe lo que su jefe espera de usted?	3.714	0.8100
S13	¿Usted considera que en la empresa se trabaja en equipo?	3.464	0.8381
S14	¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en su área?	3.464	0.7927
S15	¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros en la empresa?.	3.393	0.7373
S16	¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?	3.250	0.8872
S17	¿En ambiente físico donde desarrollas tu trabajo es el adecuado?	2.607	0.8317



Anexo 7. Estadísticos - Media y Desv. Est. de todas las variables: Liderazgo y Satisfacción del Cliente Interno

Estadísticos	N		Media	Desv. Est.
	Válidos	Perdidos		
VAR00001	28	0	4.42857143	0.63412649
VAR00002	28	0	4.25	0.64549722
VAR00003	28	0	4.21428571	0.62994079
VAR00004	28	0	4.28571429	0.76289618
VAR00005	28	0	4.35714286	0.62148482
VAR00006	28	0	4.10714286	0.73732679
VAR00007	28	0	4.14285714	0.80343179
VAR00008	28	0	4.07142857	0.71639899
VAR00009	28	0	4.07142857	0.53944906
VAR00010	28	0	4.14285714	0.65060005
VAR00011	28	0	3.96428571	0.74446814
VAR00012	28	0	3.85714286	0.65060005
VAR00013	28	0	3.85714286	0.70523365
VAR00014	28	0	3.96428571	0.57620359
VAR00015	28	0	4.03571429	0.63724772
VAR00016	28	0	4.21428571	0.62994079
VAR00017	28	0	4.07142857	0.66268653
VAR00018	28	0	3.96428571	0.79265811
VAR00019	28	0	4.03571429	0.57620359
VAR00020	28	0	3.92857143	0.71639899
VAR00021	28	0	3.57142857	0.63412649
VAR00022	28	0	3.57142857	0.63412649
VAR00023	28	0	3.78571429	0.68622115
VAR00024	28	0	4.39285714	0.87514171
VAR00025	28	0	3.07142857	0.71639899
VAR00026	28	0	2.53571429	0.74446814
VAR00027	28	0	4.10714286	0.73732679
VAR00028	28	0	3.60714286	1.10014429
VAR00029	28	0	3.67857143	0.90486633
VAR00030	28	0	3.60714286	0.83174452
VAR00031	28	0	3.64285714	0.8261596
VAR00032	28	0	3.60714286	0.87514171
VAR00033	28	0	3.14285714	0.84827868
VAR00034	28	0	2.67857143	1.15641757
VAR00035	28	0	4.57142857	0.69006556
VAR00036	28	0	3.60714286	1.03061599
VAR00037	28	0	3.57142857	0.87891227
VAR00038	28	0	3.71428571	0.80999053
VAR00039	28	0	3.46428571	0.83808171
VAR00040	28	0	3.46428571	0.79265811
VAR00041	28	0	3.39285714	0.73732679
VAR00042	28	0	3.25	0.88715108
VAR00043	28	0	2.60714286	0.83174452

Anexo 8. Entrevista 1

Entrevista realizada al encargado de la Administración de la empresa de construcción

Fecha: 01/05/2015

- Pregunta: ¿Desde cuándo funciona la empresa?

“La empresa se crea en el año 2003, desde entonces funciona por periodos de acuerdo a la obras por ejecutar; a partir del 2011, ingresa al mercado con mayor fuerza y permanencia, logrando un mejor posicionamiento en la ciudad de Cajamarca. Inicialmente se sostuvo contrataciones con el Sector Público, luego de 2012, ingresa con fuerza al Sector Privado”

- Pregunta: ¿Cómo funciona internamente?

“El accionariado está conformado con el 70% del Gerente General (Jefe de familia), y 30% restante, destruido equitativamente entre el Gerente de Operaciones, Ingeniero Residente y Equipo Técnico (10% para cada hijo)”. “La empresa es dirigida, en todas sus acciones, por el Gerente General, seguida del gerente de operaciones con quien se mantiene una relación familiar padre-hijo y la mayor confianza; luego, está el administrador, una secretaria y asistente administrativo. Este equipo se considera permanente; dependiendo de las obras a ejecutar, se cuenta con un equipo técnico. Ingenieros residentes, ingenieros asistentes y maestros de obra. El área de contabilidad y el área legal son tercerizadas, recibiendo asesoría a pedido, según la necesidad”

“Cuenta con su documentación legal en regla. En los Estatutos se especifica dentro de las obligaciones del Gerente general que todas las transacciones comerciales y contables, se realizarán con la firma del Gerente General”

- Pregunta: ¿Con qué herramientas de gestión cuenta la empresa?

“A nivel interno, cuenta con perfiles del puesto. MOF y ROF; para aspectos generales con instituciones públicas cuenta con el TUPA y el SNIP.

Las herramientas internas, no son aplicadas, éstas existen para cumplir con una gestión administrativa para terceros.

Por ser una empresa familiar, donde el padre representa al líder, se sujetan solamente en la toma de decisiones a este círculo, sin considerar la opinión profesional del resto de sus colaboradores.”