

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE CLARO OFICINA TRUJILLO - 2016”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

**BR. SARA MERCEDES DE LA CRUZ LEYVA  
BR. RENATO ALFONSO RAMÍREZ MORENO**

**ASESORA:**

**DRA. MARGOT HERBÍAS FIGUEROA**

**TRUJILLO – PERÚ**

**2016**

## **PRESENTACIÓN**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, someto a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CLARO OFICINA TRUJILLO - 2016” luego de haber culminado mis estudios en esta superior casa de estudios donde me formé profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua y constante que pretende determinar el liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo - 2016.

Trujillo, Junio 2016

---

SARA MERCEDES DE LA CRUZ

LEYVA

---

RENATO ALFONSO RAMIREZ

MORENO

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi apoyo incondicional, a mis padres y a mi hijo por ser ambos mi máxima motivación en la vida.

Sara

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres y hermana quienes confiaron y permitieron hacer realidad este trabajo.

Renato

## **AGRADECIMIENTO**

Mi Agradecimiento principal va dirigido a mis padres, por ser mi apoyo constante y a mi hijo por ser mi mayor motivo de superación en la vida.

Sara

Doy gracias en primer lugar a mis padres por ser el principal motivo de superación constante en las metas que me va trazando la vida, a mis abuelos, a mis tíos y a mi hermana quienes me brindaron su confianza y presencia en el día a día.

Renato

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se elaboró con el propósito de determinar el liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo - 2016.

El problema de investigación es **¿De qué manera el liderazgo situacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo - 2016?**, cuya hipótesis es: **“El liderazgo situacional influye de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo – 2016”**.

Se realizó una investigación a una población representada por los colaboradores del Centro de Atención al cliente Claro Oficina Trujillo (26 personas). En la muestra se consideró a los 25 Asesores de Atención al cliente y 1 Administrador.

Se utilizaron los métodos: Inductivo, deductivo, analítico y estadístico; y por último, la recolección de datos se hizo a través de un Cuestionario para determinar el Nivel de Liderazgo Situacional del Líder y una encuesta para determinar la influencia del Liderazgo Situacional en los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo, cada ítem con alternativas de respuesta.

Los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos, los cuales aportaron cifras y conclusiones entre las que destacan: que el liderazgo situacional aplicado en los colaboradores del Centro de Atención al cliente Claro Oficina Trujillo influye de manera positiva en su desempeño laboral, aclarando los objetivos dentro de la organización y creando una buena disposición en cada uno de sus puestos de trabajo, logrando mejorar el desempeño de los colaboradores en cada uno de ellos, permitiendo tener un mejor clima organizacional.

**Palabras clave:** Liderazgo Situacional y Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

The following research was developed with the purpose of determining the situational leadership and its influence on the job performance of employees in the Customer Service Center Claro – Trujillo Office in the year 2016.

The research problem is: “**¿How can situational leadership influence the job performance of employees in the Customer Service Center Claro – Trujillo Office in the year 2016?**” Moreover, the hypothesis is: “**Situational leadership influences positively on the job performance of employees in the Customer Services Center Claro – Trujillo Office 2016**”.

We conducted an investigation to a population represented by employees in the Customer Service Center Claro – Trujillo Office (26 people). In the sample we considered 25 Customer Advisors and 1 Administrator.

We used inductive, deductive, analytical and statistical methods; and finally, data collection was done through a survey to determine the Level of Situational Leadership of the Leader and a survey to determine the influence of Situational Leadership on collaborators of the employees in the Customer Service Center – Claro Trujillo, each item with alternative answers.

The results were presented in statistical tables, which provided data and conclusions among which stand out: the situational leadership applied employees in the Customer Service Center Claro – Trujillo has a positive impact on their job performance, by clarifying the objectives within the organization and creating a strong willingness in each of their jobs, managing to improve the performance of each one of the employees, allowing a better organizational climate.

**Key words:** situational leadership and job performance

## ÍNDICE:

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>1.1. Formulación del Problema:</b> .....	12
<b>1.1.1. Realidad Problemática:</b> .....	12
<b>1.1.2. Enunciado del problema:</b> .....	15
<b>1.1.3. Antecedentes del problema:</b> .....	15
<b>1.1.4. Justificación:</b> .....	19
<b>1.1.4.1. Justificación teórica:</b> .....	19
<b>1.1.4.2. Justificación Práctica:</b> .....	19
<b>1.1.4.3. Justificación Metodológica:</b> .....	20
<b>1.1.4.4. Justificación Social:</b> .....	20
<b>1.2. Hipótesis:</b> .....	21
<b>1.3. Objetivos:</b> .....	21
<b>1.3.1. General:</b> .....	21
<b>1.3.2. Específicos:</b> .....	21
<b>1.4. Marco Teórico:</b> .....	22
<b>1.4.1. Liderazgo:</b> .....	22
<b>1.4.2. Líder:</b> .....	22
<b>1.4.3. Evolución de las teorías de Liderazgo:</b> .....	23

1.4.3.1.	Teorías de los Rasgos: .....	24
1.4.3.2.	Teorías de las conductas: .....	24
1.4.3.2.1.	<i>Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio</i> .....	25
1.4.3.2.2.	<i>Los Estudios de la Universidad de Michigan</i> .....	26
1.4.3.2.3.	<i>El Grid Administrativo (Grid Gerencial)</i> .....	27
1.4.3.3.	Teorías de las Contingencias: .....	27
1.4.3.3.1.	<i>Modelo de contingencia de Fiedler</i> .....	27
1.4.3.3.2.	<i>La Teorías del intercambio entre Líder y los Miembros (LMX)</i> .....	28
1.4.3.3.3.	<i>Modelo del Liderazgo Camino-Mera de Robert House</i> .....	28
1.4.3.3.4.	<i>Modelo del Líder-Participación de Vroom y Yetton</i> .....	29
1.4.3.3.5.	<i>Teoría del Liderazgo Carismático</i> .....	30
1.4.3.3.6.	<i>Liderazgo Transaccional en comparación con el Liderazgo Transformacional</i> .....	30
1.4.4.	Teoría del liderazgo situacional de HERSEY y BLANCHARD:.....	32
1.4.4.1.	Elección de los Estilos Apropriados .....	42
1.4.4.2.	Estilos de liderazgos Apropriados.....	46
1.4.4.3.	Aplicación del Liderazgo Situacional.....	48
1.4.5.	Desempeño laboral: .....	50
1.5.	Marco Conceptual: .....	52
II.	MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS .....	55
2.1.	Material:.....	56
2.1.1.	Población: .....	56
2.1.2.	Marco de muestreo:.....	56
2.1.3.	Unidad de análisis: .....	56
2.1.4.	Muestra:.....	56
2.1.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	57
2.2.	Procedimientos:.....	58

2.2.1.	Diseño de contrastación: .....	58
2.2.2.	Análisis y operacionalización de variables: .....	59
2.2.3.	Procesamiento y análisis de datos: .....	60
III.	<b>PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	61
3.1.	<b>Presentación de Resultados:</b> .....	62
3.1.1.	<b>Resultado del Estilo del Líder Situacional (Test Aplicado al líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo)</b> .....	62
3.1.2.	<b>Resultados de la influencia del Estilo del líder Situacional en el desempeño de los colaboradores</b> .....	64
3.2.	<b>Discusión de resultados:</b> .....	83
3.3.	<b>Propuesta</b> .....	89
3.3.1.	<b>Objetivo:</b> .....	89
3.3.2.	<b>Público al que se dirige:</b> .....	89
3.3.3.	<b>Acciones estratégicas:</b> .....	89
IV.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	91
4.1.	<b>Conclusiones:</b> .....	92
4.2.	<b>Recomendaciones:</b> .....	92
V.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	94
VI.	<b>ANEXOS</b> .....	97
6.1.	<b>CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL</b> .....	98
6.2.	<b>CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	103
6.3.	<b>FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS</b> .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Nivel de Efectividad del Líder Situacional .....	64
<b>Figura 2:</b> Clima laboral adecuado, creado por el líder .....	64
<b>Figura 3:</b> Comunicación fluida entre el líder y sus colaboradores .....	65
<b>Figura 4:</b> Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo por el líder .....	66
<b>Figura 5:</b> El líder informa y lleva el control de las atenciones diarias .....	67
<b>Figura 6:</b> El líder brinda el apoyo para reducir los tiempos de atención .....	68
<b>Figura 7:</b> El líder brinda alternativas de solución para reducir los tiempos de atención ...	69
<b>Figura 8:</b> El líder explica con detalle respecto a las variables a medir en las encuestas de satisfacción .....	70
<b>Figura 9:</b> Los colaboradores perciben el apoyo constante por parte de su líder ante un cliente crítico .....	71
<b>Figura 10:</b> El líder brinda la aprobación de las alternativas de fidelización ante la posible baja de un servicio .....	72
<b>Figura 11:</b> El líder muestra una actitud flexible frente a la atención de un cliente que quiera dar de baja un servicio .....	73
<b>Figura 12:</b> El líder da seguimiento constante al avance de ventas de sus colaboradores .....	74
<b>Figura 13:</b> El líder evalúa y asesora constantemente las técnicas de ventas usadas por los colaboradores .....	75
<b>Figura 14:</b> El líder motiva a cumplir los objetivos comerciales .....	76
<b>Figura 15:</b> Influencia del liderazgo para mejorar el desempeño de los colaboradores ....	77
<b>Figura 16:</b> Volumen de Ventas del Producto PREPAGO .....	81
<b>Figura 17:</b> Volumen de Ventas del Producto POSTPAGO .....	82
<b>Figura 18:</b> Volumen de Ventas del Servicio Fijo .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Registro para identificar el Estilo de Liderazgo Situacional.....	62
<b>Tabla 2:</b> Registro para identificar la Efectividad del Estilo de Liderazgo Situacional .....	63
<b>Tabla 3:</b> Productividad.....	78
<b>Tabla 4:</b> Retenciones.....	79
<b>Tabla 5:</b> Satisfacción del Cliente .....	80
<b>Tabla 6:</b> Volumen de Ventas en unidades físicas - PREPAGO.....	80
<b>Tabla 7:</b> Volumen de Ventas en unidades físicas - POSTPAGO.....	81
<b>Tabla 8:</b> Volumen de Ventas en unidades físicas - SERVICIOS FIJOS .....	82

---

# I. INTRODUCCIÓN

---

## **1.1. Formulación del Problema:**

### **1.1.1. Realidad Problemática:**

Actualmente las grandes corporaciones del mundo, saben que un estilo de liderazgo situacional es el cual da resultados positivos al momento de tomar decisiones, debido a que el gerente líder tomara la postura más conveniente de acuerdo a la situación en la cual se encuentre. Hoy en día la gestión de personas se ha convertido en un tema estratégico para que una empresa sea competitiva, exitosa y para ello cuentan con un líder coach y transformador que modifica el pensamiento de sus trabajadores y así puedan adaptarse a los constantes cambios, para que todos en conjunto puedan seguir existiendo como empresa dentro del mercado. Hoy está comprobado que con líderes creativos, innovadores, transformadores y sobre todo humanistas que traten con ética a sus trabajadores logran que las empresas cumplan sus metas y obtengan el éxito. (Según consultora HAYGROUP).

Durante la última década América Móvil sucursal Perú, subsidiaria de América Móvil, S.A.B. de C.V. opera en el país, cambiando totalmente el formato monopolizado que hasta ese momento tenía telefónica del Perú. Su excelente conocimiento del sector, una sólida estructura y eficiencia que es sustentada en su experiencia internacional ha permitido consolidarlos en estos cortos 11 años como una de las compañías líderes en el sector telecomunicaciones en Perú y la empresa con Mejor Reputación Corporativa en el rubro de telecomunicaciones, de acuerdo al Monitor de Reputación Corporativa – MERCO 2015.

Claro ofrece a sus clientes una red de alta calidad y amplia cobertura en los 24 departamentos del país para generar oportunidades de crecimiento a través del portafolio de servicios que ofrece como servicios fijos (telefonía, cable e internet), el servicio de cable satelital donde llegan hasta zonas rurales, donde el acceso es muy difícil para un servicio cableado, y el servicio más comercial y de mayor ingreso que es el servicio de telefonía móvil, en la modalidad de prepago y post pago, dirigido con planes específicos y mayores beneficios tanto para persona natural como para el sector corporativo. Claro también está diversificando sus servicios para beneficio de sus clientes agregando diversos servicios de valor como: claro video, claro música, claro play, etc., lo que genera un ingreso más a la empresa y mantiene su posición en un mercado tan competitivo como el actual.

América móvil sucursal Perú S.A., tiene como meta ser la empresa líder en el sector telecomunicaciones en el Perú y en toda la región, por ello su principal objetivo es encontrar el mejor estilo de liderazgo con el cual sus colaboradores se sientan motivados e identificados con la empresa, pero sobre todo un líder que se adapte a los constantes cambios operativos y situaciones difíciles que uno afronta día a día en la atención de diferentes tipos de clientes.

La filosofía implantada en Claro a partir de este año 2016 ha cambiado a raíz del alto nivel de competitividad que ha generado por el ingreso de nuevos operadores y relanzamiento de la portabilidad tanto fija como móvil desde julio del 2014, todos estos cambios han ocasionado que el principal objetivo sea la satisfacción de los clientes actuales.

En cuanto al desempeño laboral de los colaboradores en el Centro de Atención al Cliente Claro Trujillo, debemos considerar que, existen dos modalidades de colaboradores, unos contratados directamente por

América Móvil sucursal Perú y otra por el Outsourcing llamado TAWA, que son la minoría. A continuación, detallaremos las principales características identificadas en relación al desempeño laboral:

- Se puede identificar que existe poca comunicación entre los colaboradores del equipo de trabajo, debido a la limitada interacción entre ellos basada solamente en horas de trabajo.
- Se puede identificar también casos y solicitudes diariamente presentadas por los clientes que requieren que el asesor brinde un seguimiento constante hasta la solución del mismo y así evitar que los clientes retornen al centro de atención.
- Cambios constantes en las normativas de Osiptel que implica que los asesores deban aparte de cumplir su horario extenso de atención deban estudiar e informarse.
- Deficiencia en la atención de instalaciones e incidencias de mantenimiento técnico por parte de las contratistas de servicios fijos con las que cuenta Claro, ya que repercuten en que los clientes deban retornar al Centro de Atención para encontrar una solución a sus inconvenientes.

En relación al liderazgo situacional consideramos las principales características:

- Se valora que el jefe del Centro de Atención brinda total apoyo a los asesores con el escalamiento de solicitudes que requieren prioridad ya que en muchas ocasiones existe escaso apoyo y falta de cumplimiento por parte de las diversas áreas a las que se derivan y que ocasionan que los clientes retornen al Centro de Atención causando molestia e incomodidad para los clientes, donde muchas veces el asesor necesita el apoyo de su jefe o

supervisor para manejar la situación y brindar mayor seguridad al cliente.

- El líder también se caracteriza por mantener una actitud muy positiva y dinámica durante toda la ardua jornada laboral, manifestando en cada integrante de su equipo frases motivadoras para el cumplimiento de sus metas.
- El líder mantiene un lazo de confianza y afectividad con cada colaborador sin preferencias particulares y una manera muy motivadora de demostrarlo es las facilidades y consideraciones que brinda en relación a horarios y compensaciones por motivos personales o de estudios.
- El líder se caracteriza por delegar funciones a su personal, designando a especialistas por producto para el seguimiento del avance mensual, tomando en consideración sus habilidades y preferencias al elegirlos.

En consecuencia, la presente investigación busca resaltar el impacto que genera aplicar un liderazgo situacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo.

### **1.1.2. Enunciado del problema:**

¿De qué manera el liderazgo situacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo - 2016?

### **1.1.3. Antecedentes del problema:**

## **A NIVEL INTERNACIONAL**

**De Betancourt y Marval (2006)** “Estilos de Liderazgo Situacional y la Satisfacción de Necesidades Interpersonales en equipos de Trabajo”, concluyó:

El objetivo de la investigación fue determinar a relación entre los estilos de Liderazgo Situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard y la capacidad del líder en facilitar la satisfacción de las necesidades interpersonales en los equipos de trabajo. La investigación se realizó a través de un estudio de campo, descriptivo correlacional. El diseño es no experimental, transaccional, el cual consistió en recolectar datos en 13 equipos de trabajo de la empresa Baker Hughes Incorporated, cuyas funciones abarcan diferentes áreas que son de vital importancia para el desarrollo del negocio.

Las variables que intervienen en dicho estudio son los estilos de Liderazgo Situacional (Decir, Convencer, Participar y Delegar); la preparación de los seguidores (entendida esta como la capacidad y la disposición para realizar las tareas) y las Necesidades Interpersonales (Inclusión, Control y Afecto). Por medio de la utilización de las herramientas estadísticas, se evidenció que no existe correlación estadísticamente significativa y directa entre los estilos de liderazgo adoptados por el líder y el nivel de necesidades interpersonales de los miembros de los equipos de trabajo. Sin embargo, se observó una relación entre los puntajes obtenidos de estilos de liderazgo, nivel de madurez y necesidades interpersonales.

## **A NIVEL NACIONAL**

**De Rivas (2013)**, en su tesis “Liderazgo Situacional y Compromiso Organizacional en trabajadores con cargos gerenciales y jefaturas de áreas en una entidad pública en la ciudad de Piura”, concluyó:

Las personas se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas. No hay empresa que se aprecie que no asuma en su misión o encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y aunque muchas de ellas utilizan una retórica alejada de su realidad, muchas otras son coherentes con los discursos de sus directivos. Y es que en un entorno sumamente competitivo los recursos humanos pueden ser el elemento que marque la diferencia entre empresas. Las personas pueden aportar valor, algunas poseen capacidades y conocimientos escasos y los sistemas sociales son difícilmente imitables o transferibles.

#### **A NIVEL LOCAL**

**De Aranda (2015)**, en su tesis: “Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona SAC 2014”, concluyó:

El plan que se pretende proponer busca ser una buena herramienta útil a las empresas y al mismo tiempo que beneficie a los trabajadores. Según las investigaciones realizadas en la empresa Negocios Valdivieso Saona SAC quien se dedica a la producción y comercialización de harinas como: harina de alverja, harina de morón, chufra molida suave, trigo resbalado, papa seca molida y el procesamiento de cebada hornada para café y cebada tostada para

refrescos abasteciendo a mercados nacionales como Piura, Chiclayo, Chimbote, Lima, Huaral, Trujillo (El Mayorista y La Hermelinda) , se ha constatado que no cuenta con un plan motivacional para el RRHH, por ello se ve la necesidad de proponer un plan de estrategias motivacionales para que produzcan cambios positivos tanto en los trabajadores como en la organización propiamente dicha, creando conciencia a las máximas autoridades, para que reconozcan que en la medida que se mantenga motivado al personal, los logros alcanzados superarán las expectativas esperadas, generando un clima laboral más favorable, mejor aceptación entre todos y un alto desempeño laboral.

**De Martell y Sánchez (2014)**, en su tesis “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo - 2013”, llegaron a la conclusión:

El presente estudio se ha realizado con el propósito de demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora mediante la implementación de un plan de capacitación. Se utilizó el diseño en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo, empleando la técnica de la encuesta, para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de 11 preguntas. Se consideró como muestra a 80 clientes del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo cuya asistencia al gimnasio se dio en el periodo de enero a julio del 2013 y quienes contestaron a la encuesta brindándonos una visión general de la situación del desempeño laboral de los trabajadores.

Los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se

vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes, quienes antes de la implementación del plan de capacitación le otorgaban al desempeño de los trabajadores un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan le otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala. Esta evolución de promedios nos permitió probar la hipótesis mediante la prueba estadística Z, concluyendo el trabajo con la aceptación de la hipótesis: la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club.

#### **1.1.4. Justificación:**

##### **1.1.4.1. Justificación teórica:**

El presente trabajo de investigación se orienta a conocer que atributos característicos posee el gerente que practica el liderazgo situacional, tomando como fundamento la teoría de HERSEY Y BLANCHARD a fin de conocer cómo influye este en el desempeño de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo y así tomarlo como modelo para los otros líderes de América móvil S.A.C. sucursal Perú.

##### **1.1.4.2. Justificación Práctica:**

La investigación permitirá efectuar un análisis del desempeño laboral de los colaboradores, con ello los líderes podrán establecer las respectivas estrategias que

conlleve a tener a un colaborador eficiente, eficaz, motivado, y con un clima laboral óptimo.

#### **1.1.4.3. Justificación Metodológica:**

Se justifica en razón a que la aplicación del liderazgo situacional en el Centro de Atención al Cliente Claro - Oficina Trujillo ha seguido la metodología sugerida por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, donde relaciona a doce (12) situaciones hipotéticas y para cada una de ellas se plantean cuatro (4) alternativas de posibles soluciones. Asimismo, se ha considerado la metodología científica para desarrollar la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

#### **1.1.4.4. Justificación Social:**

Finalmente, los resultados de la presente investigación beneficiarán a la organización en su conjunto y a los clientes en general, ya que nos permitirá determinar que estilo de liderazgo debe emplear el jefe de agencia, para tener colaboradores motivados, eficaces y eficientes, brindando un servicio de calidad a cada uno de los clientes. Es así que, deseamos poner esta información valiosa al alcance de la alta dirección correspondiente para que conozcan cuanto puede influenciar un estilo de liderazgo en sus trabajadores y así puedan tomar decisiones acertadas para el crecimiento de la empresa.

## **1.2. Hipótesis:**

El liderazgo situacional influye de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo - 2016.

## **1.3. Objetivos:**

### **1.3.1. General:**

Determinar la influencia del liderazgo situacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo – 2016.

### **1.3.2. Específicos:**

- Identificar el Estilo de Liderazgo Situacional actual en el Centro de Atención al Cliente Claro Oficina – Trujillo.
- Identificar el nivel de desempeño laboral actual de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo.
- Evaluar el impacto del Estilo de Liderazgo Situacional en el desempeño de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro - Oficina Trujillo.
- Proponer estrategias para fortalecer el liderazgo situacional y el desempeño laboral favorable de los colaboradores de Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo.

## **1.4. Marco Teórico:**

### **1.4.1. Liderazgo:**

Tannenbaun, Weschler, & Massarik (1971). Se entiende por Liderazgo “como la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o mestas especificadas”.

Lussier & Achua (2002). El *Liderazgo* es un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Hersey, Blanchard & Johnson (1998). “El *liderazgo* consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta en común”. “El repaso de otros autores revela que la mayoría de los que escriben sobre administración concuerda en que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Dada esta definición, se sigue que el proceso de liderazgo está en función del líder y otras variables situacionales”.

### **1.4.2. Líder:**

Morales (1994). “El líder de un grupo es el individuo con mayor capacidad para influir a un gran número de miembros de forma regular. El liderazgo de una persona descansa en último término en su habilidad para proporcionar recompensas y castigos. Una persona puede convertirse en líder proporcionando a los miembros del grupo recursos valiosos que éstos no pueden

obtener por sí mismos, es decir, recompensándoles. A cambio, los seguidores, que se sienten en deuda con el líder, le otorgarán prestigio y estima, le darán un estatus superior y se someterán a su autoridad e influencia. Así pues, la base del liderazgo, la esencia de este proceso es el intercambio de recompensas dentro del grupo”.

*¿Los líderes nacen o se hacen?*

Lussier y Achua (2002). “los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognitivas y rasgos de personalidad son innatos, al menos en parte. Así, cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas a un líder”.

Según Hersey, Blanchard & Johnson, si los líderes nacen ¿para qué perder el tiempo leyendo y desarrollando sus habilidades? El éxito o el fracaso de su liderazgo está ya determinado. Pero si los líderes se hacen, cualquiera puede convertirse en uno y hay esperanzas para todos nosotros. Para Hersey, Blanchard & Johnson, y casi todos los investigadores del liderazgo los líderes nacen y se hacen. Las experiencias formales e informales serán una parte fundamental; en particular, “las experiencias de trabajo, las dificultades, las oportunidades, la educación, el ejemplo de modelos y mentores todo se conjunta para formar un líder”. Aprender y practicar las habilidades de liderazgo que se presentan fomentarán la eficiencia de todo líder potencial.

#### **1.4.3. Evolución de las teorías de Liderazgo:**

#### **1.4.3.1. Teorías de los Rasgos:**

Hersey y Blanchard & Johnson (1998). “Antes de 1945, el acercamiento más común al estudio del liderazgo se concentraba en sus rasgos *per se*, y sugería que ciertas características, como la energía física y el don de gentes, eran esenciales para un liderazgo eficaz. Se creía que estas cualidades personales inherente, al igual que la inteligencia, se podían transferir de una situación a otra, y puesto que no todos los individuos como líderes. En consecuencia, este acercamiento parece cuestionar el valor de los individuos entrenados para ocupar puestos de liderazgo. Implica que si descubrimos cómo identificar y medir estas cualidades (que son innatas), podremos distinguir a los líderes de los que no lo son. La capacitación para el liderazgo sólo será de provecho con rasgos inherentes de líderes”.

#### **1.4.3.2. Teorías de las conductas:**

Robbins (1994). “Los investigadores, se dirigieron a las conductas que adoptaban líderes concretos. Se tenía la esperanza que el enfoque conductual no sólo ofreciera respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que, en caso de tener éxito, también produjera implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, habría ofrecido una base para seleccionar a la persona indicada para ocupar puestos formales en grupos y organizaciones que necesitarán del liderazgo. Por otra parte, si los estudios de la conducta encontrarán determinantes medulares de la conducta de los líderes, se podrían preparar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los

rasgos y las de la conducta en término de aplicación, radica en los supuestos básicos. Si las teorías de los rasgos fueran validas, entonces, el liderazgo seria básicamente innato: se tiene o no se tiene. Por otra parte, si los líderes se identificarán por conductas específicas, entonces sería posible enseñar el liderazgo; se podrían diseñar programas que implantarán estos patrones de conducta en las personas que quisiera ser líderes efectivos”.

#### **1.4.3.2.1. Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio**

Morales (1994). “El Grupo de Ohio se centró en desarrollar métodos para determinar lo que hacen los líderes y medir dimensiones relevantes de su conducta que pudieran relacionarse, en último término, con el rendimiento del grupo y la satisfacción de los subordinados”.

Según Robbins los investigadores partieron de más de mil dimensiones y, con el tiempo, redujeron la lista a dos categorías que, en esencia, explicaban la mayor parte de las conductas de los líderes, descritas por los subordinados. Los investigadores las llamaron *estructura inicial y consideración*.

*Estructura inicial*: se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol, y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas. Incluyen las conductas que pretenden organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. Las características del líder que tiene una gran estructura inicial se podrían describir en términos, como

“asigna actividades concretas a los miembros del grupo”, “espera que existan estándares definidos para el rendimiento laboral” y “concede gran importancia a que se cumplan con las fechas límites”.

*La Consideración:* se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos. Esta persona manifiesta interés por la comodidad, el bienestar, la posición y la satisfacción de sus seguidores. El líder considerado se puede describir como aquél que ayuda a los subordinados con sus problemas personales, que es amigable y asequible, y que trata a todos los subordinados como si fueran sus iguales.

#### **1.4.3.2.2. Los Estudios de la Universidad de Michigan**

Robbins (1994). “Algunos estudios sobre liderazgo emprendidos en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, más o menos al mismo tiempo que los de la Universidad Estatal de Ohio, tenían objetivos parecidos: Encontrar características de las conductas de los líderes relacionados con los parámetros del rendimiento eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones en la conducta del líder, llamándolas *líder orientado a los empleados* y *líder orientado a la producción*. La descripción de los *líderes orientados a los empleados* correspondía a la de una persona que concede importancia a las relaciones interpersonales, que se

interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta las diferencias individuales de los miembros. Por otra parte, *los líderes orientados a la producción* suelen dar importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo; su gran preocupación es terminar las actividades de su grupo y los miembros del grupo representan un medio para alcanzar ese fin”.

#### **1.4.3.2.3. El Grid Administrativo (Grid Gerencial)**

Robbins (1994). “Blake y Moun-ton inventaron una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo. Propusieron un *grid administrativo* a partir de los estilos que se interesaban por las personas o se interesaban por la producción, los cuales, en esencia, representan las dimensiones de la universidad Estatal de Ohio en cuanto a la consideración o la estructura inicial o las dimensiones de la Universidad de Michigan del líder orientado a los empleados y el líder orientado a la producción”.

#### **1.4.3.3. Teorías de las Contingencias:**

##### **1.4.3.3.1. Modelo de contingencia de Fiedler**

Robbins (1994). “El primer modelo general de contingencia para el liderazgo fue creado por Fred Fiedler. El Modelo propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control influencia que la

situación proporcione al líder. Fiedler creó un instrumento, que denominó el cuestionario del compañero menos preferido (LPC) que supuestamente mide si una persona está orientada al trabajo o a las relaciones. Es más, aisló tres criterios para la situación (relaciones líder-miembros, estructura de la actividad y posición de poder)”.

#### **1.4.3.3.2. *La Teoría del intercambio entre Líder y los Miembros (LMX)***

Robbins (1994). “La teoría sostiene que los líderes, en razón de la presión del tiempo establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Estas personas constituyen el grupo interno; son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales. Los demás subordinados quedan en el grupo externo; el líder les dedica menos tiempo y menos recompensas de las que él controla, además establece relaciones de superior a subordinado basadas en la interacción formal con la autoridad. La teoría propone que desde que empieza la interacción del líder con un subordinado específico, el primero clasifica al segundo, implícitamente, como miembro interno o externo y que esta relación se mantiene relativamente estable con el tiempo”.

#### **1.4.3.3.3. *Modelo del Liderazgo Camino-Mera de Robert House***

Lussier & Achua (2002). “El modelo de Liderazgo Camino-Meta determina el estilo de liderazgo (directivo de apoyo, participativo u orientado al logro) adecuado a la situación (subordinados y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo. Observe que la teoría del Liderazgo Camino-Meta se funda en las teorías motivacionales sobre el establecimiento de objetivos y sobre las expectativas. El líder es el responsable de aumentar la motivación de los seguidores para que se concreten en las metas personales y de la organización. La motivación se incrementa: 1) mediante el esclarecimiento del camino que tomarán los seguidores hacia las recompensas disponibles, o 2) por medio del aumento de las recompensas que el seguidor valora y desea. Con *esclarecimiento del camino* nos referimos a que el líder trabaja con los seguidores para ayudarlos a identificar y conocer los comportamientos que conducen a una adecuada consecución de la tarea y las recompensas que ofrece la organización”.

#### **1.4.3.3.4. *Modelo del Líder-Participación de Vroom y Yetton***

Robbins (1994). “En 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton crearon un modelo en el cual relacionaban la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones. Estos investigadores, reconociendo que las estructuras de las actividades requieren diferentes grados de funciones rutinarias y no rutinarias, afirmaron que la conducta del líder se debe adaptar de tal manera que refleje la

estructura de las actividades. El modelo era normativo: Presentaba una serie de reglas a seguir con objeto de determinar la forma en la cantidad de participación deseable para tomar decisiones, de acuerdo con diferentes tipos de situaciones”.

Los autores “establecen siete elementos fundamentales que conformarían la variable situacional: la calidad de la decisión; la información para la decisión (que el líder posea); el planteo de problema: si está estructurado o no, el grado de aceptación crítica por parte de los subalternos; la aceptación de una decisión autocrítica; el grado de confiabilidad y/o motivación del grupo; el grado de conflicto que pueda generar el grupo”.

#### **1.4.3.3.5. *Teoría del Liderazgo Carismático***

Robbins (1994). La Teoría del Liderazgo Carismático “señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En su mayor parte los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos”.

#### **1.4.3.3.6. *Liderazgo Transaccional en comparación con el Liderazgo Transformacional***

Según Bass (1985) se llama *Liderazgo Transaccional* a todas aquellas conductas en donde “se reconoce el establecimiento de una especie de transacción entre líder y los miembros de su grupo. Los miembros del grupo reconocen al líder como tal y aceptan su autoridad, pero el líder debe aportar recursos valiosos para el grupo. Como hemos visto, tales recursos pueden ser, en algunos casos, los conocimientos y la experiencia del líder que facilitan la consecución de los objetivos y, en otros, recompensas de otro tipo tales como aumentos de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha”.

Según Robbins (1994) se llama *Liderazgo Transformacional* “ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales; cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar; despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo”.

## Características de los líderes Transaccionales y Transformativos

Líder Transaccional	Líder Transformativo
<i>Recompensa Contingente:</i> Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por buen rendimiento, reconoce logros.	<i>Carisma:</i> Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.
<i>Administración por Excepción (activo):</i> Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.	<i>Inspiración:</i> Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.
<i>Administración por Excepción (pasivo):</i> Sólo interviene cuando no se satisfacen los estándares.	<i>Estímulo Intelectual:</i> Alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas
<i>Laissez-Faire (dejar hacer):</i> Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.	<i>Consideración personal:</i> Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Fuente: De Bass, 1990, tomado de Robbins, 1994

### 1.4.4. Teoría del liderazgo situacional de HERSEY y BLANCHARD:

No es posible exagerar la importancia de la capacidad de diagnóstico del líder. Edgar H. Shein lo expresó de la manera correcta: “el gerente ha de ser capaz de diagnosticar y debe apreciar el espíritu inquisitivo. Las habilidades y motivaciones de la gente a su cargo difieren, por lo que debe tener la sensibilidad y la capacidad de diagnóstico para percibir y apreciar las diferencias”. En otras palabras, el gerente debe ser capaz de identificar claves en su entorno. Pero aún con buenas habilidades de diagnóstico, es posible que de todos modos no sea eficaz, a menos que pueda adaptar su estilo de liderazgo a las exigencias del ambiente. “hay que tener la flexibilidad personal y todas las habilidades precisas para variar la propia

conducta. Si las necesidades y los motivos de los seguidores son diferentes, hay que tratarlos de manera distinta”.

El Liderazgo Situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. El concepto pretende ayudar a la gente a que intente el liderazgo, cualquier que sea su función, para ser más eficaz en su trato diario con los otros. Provee a los líderes con algún grado de comprensión de las relaciones entre un estilo eficaz de liderazgo y el nivel de preparación de sus seguidores.

En este punto, es apropiado observar la diferencia entre modelo y teoría. La teoría trata de explicar por qué ocurren las cosas y, en cuanto tal, no está destinada a recrear los hechos; por su parte el modelo es un patrón de los hechos, que puede ser aprendido y por tanto repetido. El Liderazgo Situacional es un modelo, no una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar. En este modelo, cualquier referencia a líderes y seguidores implica líderes potenciales y seguidores potenciales.

El Estilo de Liderazgo es el comportamiento del líder según lo perciben los seguidores. Dentro de la conducta del líder se dan:

- El Comportamiento de Tarea se define como el grado al que el líder detalla deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar que hacer, cómo, dónde y por quién.
- El Comportamiento de Relación se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

### **COMPORTAMIENTO DEL LÍDER SITUACIONAL:**

**E1 - Decir:** Alto enfoque en la tarea, enfoque bajo en la relación - los líderes definen los papeles y las tareas del “seguidor”, y las supervisan de cerca. Las decisiones son tomadas por el líder y anunciadas, así que la comunicación es en gran parte unidireccional. Para la gente que carece de capacidad pero que es entusiástica y confiada. Ellos necesitan la dirección y la supervisión para conseguir comenzar y terminar su trabajo.

**E2 - Convencer:** Alto enfoque en la tarea, alto enfoque en la relación - los líderes todavía definen papeles y tareas, pero buscan ideas y sugerencias del seguidor. Las decisiones siguen siendo la prerrogativa del líder, pero la comunicación es mucho más de dos vías. Para la gente que tiene cierta capacidad, pero carezca de compromiso. Ella necesita la dirección y la supervisión porque ella sigue siendo relativamente inexperta. Ella también necesita el soporte y la alabanza para construir su autoestima, y la participación en la toma de decisión para restaurar su compromiso.

**E3 - Participar:** Enfoque bajo en la tarea, alto enfoque en la relación - pasa al seguidor las decisiones cotidianas, tales como asignación de la tarea y procesos. El líder facilita y participa en las decisiones, pero el control está en manos del seguidor. Para la gente que tiene capacidad, pero carece de la confianza o la motivación. No necesitan mucha dirección debido a sus habilidades, pero el soporte es necesario para alentar su confianza y motivación.

**E4 - Delegar:** Enfoque bajo en la tarea, enfoque bajo en la relación – los líderes todavía están implicados en decisiones y resolución de problemas, pero los líderes todavía están implicados en decisiones y resolución de problemas, pero el líder. Para la gente que tiene capacidad y compromiso. Son capaces y que quieren trabajar en un proyecto por sí mismos con poca supervisión o soporte.

Comportamiento del Líder Eficaz



Fuente: Tomado de Hersey, Blanchard & Johnson (1998).

Ningún estilo es eficaz en todas las situaciones; cada uno es o no apropiado de acuerdo con la situación. Podemos describir los cuatro estilos de la siguiente manera:

- Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

Mientras más pueda el líder adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir. Por su parte, la situación recibe la influencia de las diversas condiciones presentes. Algunos de los principales factores de la situación que influyen en la eficacia de líder son los siguientes:

- El líder
- Los seguidores
- El supervisor
- Los asociados claves
- La organización
- Los requerimientos del trabajo
- El tiempo para las decisiones

Estas variables no operan por separado, sino que interactúan. Éste es uno de los conceptos más importantes en el campo de las ciencias aplicadas de la conducta, la noción de profecía autorrealizada. Al trabajar con los demás y colaborar en su desarrollo, el líder ha de sostener opiniones positivas acerca de las posibilidades de sus seguidores. El líder eficaz cree que la gente tiene el potencial de creer y que, si recibe la oportunidad responderá.

Necesitamos recordar que la relación entre el líder y los seguidores es una variable crucial en la situación del liderazgo. Si los empleados deciden no seguir al líder, carece de importancia lo que piensen el supervisor o los asociados claves o cuáles sean los requerimientos del trabajo. No hay liderazgo sin seguidores.

Para llevar al máximo la relación entre el líder y los seguidores, aquél debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr, ya sea como individuos o como grupo. Sin clarificar resultados, objetivos, tareas parciales, hitos, etc., al líder le falta la base para determinar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento para ese nivel de preparación.

En el Liderazgo Situacional, preparación se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. La gente tiende a hallarse en diferentes niveles de preparación, según la tarea que se le ha encomendado. La preparación no es una característica personal ni una valoración de peculiaridades, valores, edad, etc. La preparación es qué tan listo está el individuo para desempeñar

cierta tarea. Es un concepto que remite a situaciones concretas, no a un estado total de preparación. Todos tienden a estar más o menos listos para la tarea, función u objetivo que el líder pretende cumplir.

Además de evaluar el grado de preparación de los miembros del grupo, es probable que el líder tenga que estimar el grado de preparación del propio grupo como tal, en particular si interactúa frecuentemente en la misma área de trabajo. Los dos principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición.

- La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.

Cuando consideramos la capacidad de los demás, hay que concretarse a la tarea. Es esencial concentrarse en el resultado que se desea y contemplar de acuerdo con éste las capacidades de los seguidores.

- La Disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Disposición es sólo una palabra para describir este aspecto. Muchas veces, no es tanto que la gente no esté dispuesta, sino sólo que nunca había realizado la tarea, y como no tienen experiencia quizás se siente insegura o temerosa. En general, si la cuestión se reduce a esta falta de experiencia, el problema es de inseguridad. El término indispuerto es más apropiado cuando,

por alguna razón la gente ha empeorado o se ha perdido por de su compromiso y motivación, lo que puede implicar un retroceso.

Los conceptos, pues, de capacidad y disposición son diferente, pero es importante recordar que no son un sistema de influencia recíproca. Esto significa que un cambio considerable en una afectará al todo. El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan y esto atañe al grado al que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades. Del mismo modo, el monto de conocimiento, experiencias y habilidades empeñados en cierta tarea suele influir en la confianza, el compromiso y la motivación. El nivel de preparación es una combinación única de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea.

El continuo de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles de los que cada uno representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza:

- Nivel de Preparación 1 (R1). Incapaz e Indispuesto. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado. O, incapaz e inseguro. El seguidor es incapaz y carece de confianza.
- Nivel de Preparación 2 (R2). Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad, pero está motivado y se esfuerza. O, incapaz pero confiado. Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- Nivel de Preparación 3 (R3). Capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no

está dispuesto a aplicarla. O, capaz pero inseguro. Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.

- Nivel de Preparación 4 (R4). Capaz o dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido. O, capaz y confiado tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto.

### Continuo de la Preparación del Seguidor

Elevada	Moderada		Escasa
R4	R3	R2	R1
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuesto O inseguro

Fuente: Hersey, Blanchard & Johnson (1998).

Ron Campbell, del Centro para el Estudio del Liderazgo, ha ampliado el continuo de la preparación del seguidor para incluir indicadores conductuales de los cuatro niveles. Cada nivel representa una combinación de la capacidad y disposición o la confianza del seguidor. Como es importante estimar si alguien es incapaz e indispuesto o bien incapaz e inseguro. Campbell perfeccionó los indicadores para distinguir entre ambos estados de preparación. En particular, un R1 incapaz e indispuesto exhibirá:

- Conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas.
- Una realización demorada de las tareas.
- Un desempeño sólo por petición expresa.
- Frustración intensa.

Un R1 incapaz e inseguro mostrará:

- Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.
- Conducta confusa y poco clara.
- Preocupación por los resultados
- Miedo al fracaso.

En los siguientes párrafos explicamos los indicadores de los otros niveles. En concreto, un R2 incapaz pero dispuesto o confiado:

- Habla rápida e intensamente.
- Busca clarificar.
- Asiente con la cabeza; hace comentarios como “sí, lo sé”; se ve entusiasta.
- Escucha con cuidado.
- Responde superficialmente a las preguntas
- Acepta las tareas.
- Actúa con rapidez
- Le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios.

En R3 capaz pero indispuesto:

- Duda o se resiste.
- Se siente abrumado por las obligaciones o el trabajo.
- Busca reforzamiento.
- Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo.

En R3 capaz pero inseguro:

- Cuestiona su propia habilidad.
- Se concentra en los posibles problemas.
- Carece de autoestima.

- Anima al líder a que se mantenga cerca.

El R4 capaz y dispuesto o confiado:

- Mantiene informado al jefe del avance de la tarea.
- Hace un uso eficaz de los recursos.
- Es responsable y está orientado a los resultados.
- Está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales.
- Está dispuesto a ayudar a los demás.
- Comparte las ideas creativas.
- “Se hace cargo” de las tareas.
- Cumple sus responsabilidades a tiempo y quizás antes.

Estos indicadores son claves importantes de la preparación de los seguidores; el líder ha de estar alerta a las claves del comportamiento de sus seguidores, en tanto que son un paso crucial para dictaminar concretamente su grado de preparación.

#### **1.4.4.1. Elección de los Estilos Apropriados**

*Decir: correspondencia entre el nivel de preparación 1 y el estilo de liderazgo 1.*

En el caso del seguidor o el grupo que se encuentra en el nivel de preparación 1 para cierta tarea, es apropiado brindar muchos lineamientos con poca conducta de apoyo. La palabra que describe este estilo de liderazgo, es decir: decir qué hacer, dónde y cómo. EL estilo es apropiado cuando el seguidor o el grupo tienen poca capacidad y disposición y necesita dirección. Entre otros términos para describir el estilo se encuentran guiar, dirigir o estructurar.

Las conductas apropiadas del líder con un R1 incapaz e indispuesto son:

- Asentar directamente hechos concretos.
- Reforzar los pequeños avances.
- Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento.
- Verificar los estados emocionales.

Y con un R1 incapaz e inseguro.

- Dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables.
- No abrumar al seguidor
- Reducir el miedo a los errores
- Ayudar paso a paso.
- Concentrarse en la enseñanza.

*Convencer: correspondería entre el nivel de preparación 2 y el estilo de liderazgo 2.*

El siguiente estado de preparación es el nivel dos. Se trata de un grupo o un individuo aún inestable pero que se esfuerza. Está dispuesto o se siente confiado. Los estilos de mayor probabilidad son una combinación de comportamiento alto tanto de tarea como de relaciones. El comportamiento de tarea es conveniente porque se trata de alguien que todavía es inestable; pero puesto que se está esforzando, es importante respaldar su motivación y compromiso.

El estilo consiste en convencer. Se distingue de “decir” en que el líder no sólo ofrece los lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo “adquiera”- psicológicamente- lo que el líder quiere.

La definición de comportamiento de tarea incluye el acto de brindar el “qué, cómo, cuándo, dónde y quién”. La razón de no añadir “por qué” es que los esfuerzos por dar explicaciones forman el puente entre el comportamiento de tarea y el de relación. Una de las diferencias entre decir y convencer es que el segundo estilo responde si se pregunta “por qué”. Otros términos para el estilo 2 son explicar, persuadir y aclarar.

Las conductas del líder adecuadas para el R2 incapaz pero dispuesto o bien incapaz pero confiado son:

- Trata de convencer por la persuasión
- Verifica que se entiende la tarea
- Estimula las preguntas
- Discute los de talles.
- Explorar habilidades relacionadas.
- Explica “por qué”.
- Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura).
- Insiste en el “cómo hacerlo”.

*Participar: correspondencia entre el nivel de preparación 3 y el estilo de liderazgo 3.*

El nivel de preparación 3 es el del grupo o individuo que acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza al llevarla a la práctica por sí mismo.

El nivel de preparación 3 también es el de quien es capaz y estaba bien dispuesto, pero que por alguna razón ha perdido motivación. En cualquier caso, el comportamiento apropiado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos, pues como el grupo o el individuo ya ha mostrado que es capaz de desempeñar la tarea, no es necesario

insistir en qué hacer, dónde o cómo, Una conducta facilitadora, de diálogo y respaldo, será la más conveniente para resolver el problema o paliar la presión.

Al participa, la principal función del líder es alentar y comunicar. Otros términos para este estilo de liderazgo son colaborar, facilitar y comprometer, todos implican un comportamiento de relaciones altas y de tarea baja. La conducta de líder apropiada para el R3 capaz pero indispueto consiste en:

- Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Saciar la “necesidad de saber” del seguidor.
- Concentrarse en los resultados
- Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación.

Y para el R3 capaz pero inseguro:

- Tomar juntos las decisiones.
- Decidir el siguiente paso.
- Alentar y respaldar.
- Analizar los temores.

*Delegar: correspondencia entre el nivel de preparación 4 y el estilo 4.*

El nivel de preparación 4 ocurre cuando el grupo o el individuo es capaz y está dispuesto o se siente confiado. Ha tenido suficientes oportunidades para practicar y se siente cómodo sin que el líder de instrucciones.

Es innecesario brindar direcciones acerca de dónde, qué, cuándo o cómo porque los seguidores ya poseen la capacidad. Del mismo modo, nos hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del

promedio cuando el grupo tiene confianza y está comprometido y motivado.

Este estilo se llama delegar, y hay otros términos que se le aplican como observar y vigilar. Las conductas del líder apropiadas para el R4 capaz y dispuesto o confiado consiste en:

- Escuchar las novedades.
- Evitar las cargas excesivas
- Fomentar la autonomía
- Practicar una administración general al margen, observar.
- Reforzar la comunicación con los seguidores.
- Ofrecer apoyo y recursos.
- Delegar actividades.
- Fomentar la libertad para correr riesgos.

#### **1.4.4.2. Estilos de liderazgos Apropriados**

Los estilos de liderazgo apropiado para los cuatro niveles de preparación- escasa (R1), de escasa a moderada (R2), de moderada elevada (R3) y elevado (R4)- son decir (S1), convencer (S2), participar (S3) y delegar (S4), respectivamente. Así una escasa preparación necesita un estilo de decir, una de escasa a moderada requiere un estilo de convencer, etc.

El liderazgo situacional no sólo propone cual es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable. La probabilidad de éxito de cada estilo en los cuatro niveles de preparación (dependiendo de qué tan alejado se encuentre del estilo óptimo en la

curva normativa correspondiente a la parte del líder en el modelo) tiende a ser como sigue:

- R1, S1, elevada; S2, segunda; S3 tercera, S4 baja probabilidad.
- R2, S2, elevada; S1, segunda; S3, tercera; S4 baja probabilidad
- R3, S3, elevada; S2, segunda; S4 tercera; S1 baja probabilidad.
- R4, S4, elevada; S3 segunda; S2, tercera; S1 baja probabilidad.

En el liderazgo Situacional, es el seguidor el que determina cual es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea. El proceder del seguidor determina el líder.

El liderazgo situacional no prescribe reglas inalterables. En las ciencias de la conducta no hay reglas. El líder Situacional es una importante contribución en el campo para tratar de aumentar las probabilidades de que los gerentes se conviertan en líderes eficaces y exitosos.

### **Estilos de Liderazgo Apropriado para los Niveles de Preparación**

<b>Nivel de Preparación</b>	<b>Estilo Apropriado</b>
<i>R1, Escasa preparación</i> Incapaz e indispuesto o inseguro.	<i>S1, Decir</i> Tarea alta y relación baja
<i>R2, Escasa o moderada preparación</i> Incapaz pero indispuesto o inseguro	<i>S2, Convencer</i> Tarea alta y relación alta
<i>R3, Moderada a elevada preparación</i> Capaz pero indispuesto o inseguro	<i>S3, Participar</i> Relación alta y tarea baja
<i>R4, Elevada Preparación</i> Capaz y dispuesto o confiado	<i>S4, Delegar</i> Relación baja y tarea baja

Fuente: De Hersey, Blanchard & Johnson (1998)

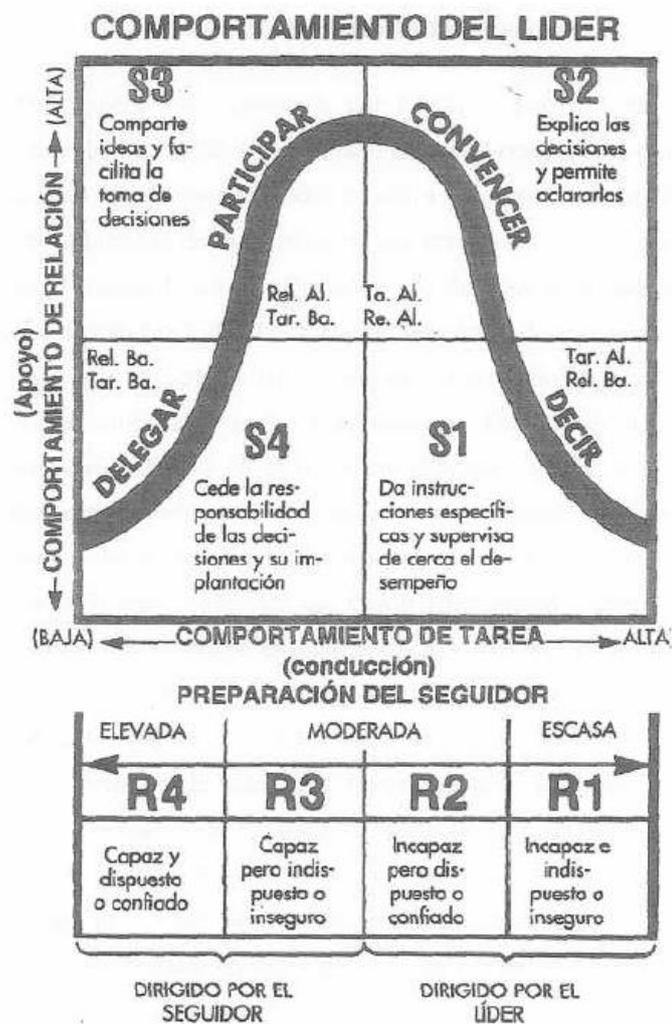
### **1.4.4.3. Aplicación del Liderazgo Situacional**

Al emplear el Liderazgo Situacional, hay que recordar siempre que no hay un mejor medio de influir en los demás, sino que, por el contrario, el comportamiento del líder será más o menos eficaz de acuerdo con el nivel de preparación de la persona a la que trata de influir.

En la figura 1, Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional, se observa una visión de conjunto en el mismo; es una referencia rápida que permite (1) diagnosticar el nivel de preparación; (2) Adaptarse y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad, y (3) comunicar los estilos de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás. El Liderazgo Situacional tiene implícita la idea de que el líder ha de colaborar con sus seguidores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos a llegar. Este desarrollo requiere adaptar el comportamiento de liderazgo a lo largo de los cuatro estilos de la curva.

El liderazgo situacional afirma que; para que los seguidores con escasa preparación se vuelvan productivos, es adecuada una dirección firme (comportamiento de tarea). Del mismo modo, propone que un aumento en la preparación de individuos que de algún modo no están listos debe ser recompensado con más refuerzo positivo o apoyo socioemocional (comportamiento de relación). Por último, cuando los seguidores alcanzan los niveles superiores de preparación, el líder no sólo debe seguir disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también el comportamiento de relación. La gente con preparación elevada no necesita tanto apoyo socioemocional sino una mayor libertad. En esta etapa; el líder puede demostrar su confianza y dejar a sus empleados cada vez más a sus anchas. No se trata, pues, de que la confianza y la

amistad del líder y el seguidor sean menores – de hecho, han crecido, sino de que es menos necesario el comportamiento de apoyo de parte del líder. Es posible que ocurran cambios, cualquiera que sea el nivel de preparación del individuo o del grupo. Cuando el desempeño del seguidor comienza a deteriorarse (por la razón que sea) y su capacidad o motivación disminuyen, el líder debe estimar de nuevo sus niveles de preparación y retroceder en la curva del liderazgo para brindar la dirección y el apoyo socioemocional que sea preciso.



Fuente: De Hersey, Blanchard & Johnson (1998).

#### **1.4.5. Desempeño laboral:**

Hill Jenny (2002), La Administración del desempeño, es definida como “El proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

#### **FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:**

- **La comunicación:**

La comunicación es uno de los facilitadores importantes de las actividades administrativas. Cabe destacar que este es un medio que permite intercambiar ideas y experiencias que pueden lubricar efectivamente el proceso administrativo de cualquier organización.

Se hace hincapié, en el hecho de considerar, que la comunicación enfatiza en los aspectos estructurales del proceso de información dentro de la empresa.

A través de una efectiva comunicación se puede lograr aspectos relevantes, que van a desarrollar y lograr un mejor entendimiento entre los recursos humanos de la organización; entre estos podemos citar: la motivación, el control y la información.

- **La motivación:**

Es un aspecto donde a través de una eficiente y efectiva comunicación se pueden obtener los mejores resultados del desempeño en un trabajador, por ejemplo, al informar al trabajador lo que se espera de él, de su puesto de trabajo, de lo importante que es para el proceso productivo de la

empresa, éste se sentirá comprometido, responsabilizado, y en esta medida dará su máximo rendimiento para cumplir eficiente y eficazmente con lo asignado.

- **El control:**

Con una comunicación precisa sin ambigüedades y malas interpretaciones, se puede lograr el control del comportamiento de los empleados, procurando de ellos una conducta laboral con exactitud y amplitud de acuerdo con las actividades, normas, jerarquía, entre otros, con los cuales hay que cumplir.

- **La información:**

Esta es una herramienta que ofrece datos que para cualquiera organización resulta importante, debido a que esta permite obtener expresiones bien sea de alegría o desaliento, que pueden afectar el proceso dinámico de la comunicación. Es por ello, entonces que la efectividad de esta herramienta por parte de la gerencia se va a medir por las buenas relaciones comunicacionales, a fin de que ello genere entendimiento y cooperación entre los empleados y se cree un ambiente favorable para las actividades a realizarse.

- **Clima organizacional:**

Una organización es eficiente cuando se ha procurado conjugar los objetivos y metas organizacionales con las personas del grupo de trabajadores con el que cuenta, y se manifiesta en su clima organizacional, el cual bajo estas condiciones es armónico y agradable, en vista de que se ha relacionado en el beneficio de ambas partes. Si las normas y

procedimientos que regulan una empresa, logran el grado de motivación que el individuo busca en el trabajo, se estará estableciendo un clima organizacional adecuado caracterizado por el entusiasmo, el sentido de compromiso y el impulso hacia la creación de nuevas cosas.

- **Condiciones de trabajo inadecuadas:**

Este factor generalmente es Sinónimo de descontento, y es comprensible, debido a que, es importante mantener al trabajador bajo una sensación de bienestar y salubridad, por lo que hay que tomar en consideración y no ignorar, las condiciones físicas mínimas con los que debe contar un puesto de trabajo, entre ellos el buen orden y la higiene en general, la iluminación, ventilación, mobiliario, cafetín, entre otros.

- **La llegada de un nuevo Jefe:**

El tener un nuevo jefe puede constituir un factor desmotivador para el personal debido a que él desconoce cómo van a ser las relaciones que ahora se establecerán, pueden generar incertidumbre, previendo esta situación, pueda que aparezcan barreras que impidan alcanzar el desarrollo que se tiene planificado.

## 1.5. Marco Conceptual:

- **Liderazgo Situacional:**

**Blanchard y Nelson (1997).** Se define como la capacidad y voluntad de las personas seguidores) a asumir la responsabilidad de dirigir su propio

comportamiento. Es importante considerar dos tipos de disposición: la del trabajo y la psicológica.

- **Desempeño Laboral:**

**Hill (2002).** Es definida como “El proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”

- **Perfil del líder situacional:**

**Hersey y K. H. Blanchard (1988).** El líder debe juzgar con propiedad o conocer intuitivamente el nivel de madurez de sus seguidores y aplicar entonces un estilo de liderazgo que convenga a ese nivel.

- **Nivel de desarrollo del seguidor:**

**Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006).** Es la actitud que muestra el seguidor (colaborador) y su compromiso para realizar el trabajo

- **Productividad:**

**Lovelock y Wirtz (2009).** La productividad en un contexto de servicio mide la cantidad de resultado producido con relación a la cantidad de insumo utilizado. Por lo tanto, para mejorar la productividad es necesario incrementar la tasa de resultados con respecto a los insumos.

- **Retenciones:**

**Manual de Política de Retenciones, Claro (2015).** Es una metodología mediante el cual se pueden aplicar diversas acciones y procedimientos para retener a los usuarios que tienen la intención de dar de baja un servicio brindado.

- **Satisfacción del cliente:**

**Chiavenato (2009).** La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso.

- **Volumen de ventas:**

Cantidad total de ventas que ha realizado una empresa durante cierto tiempo. Se puede medir monetariamente o por el volumen físico de ellas.

---

## **II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

---

## **2.1. Material:**

### **2.1.1. Población:**

La población es de 26 trabajadores en el Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo - 2016.

<b>CARGO</b>	<b>TOTAL</b>
Administrador	01
Colaboradores de Plataforma	25
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

Fuente: Reporte de personal. - Marzo del 2016

### **2.1.2. Marco de muestreo:**

Base de datos de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo.

### **2.1.3. Unidad de análisis:**

- Colaboradores del Centro de Atención al cliente.
- Reportes de desempeño de los meses Marzo y Abril.

### **2.1.4. Muestra:**

- Por ser una población pequeña, la muestra equivale a la población muestral que asciende a 26 colaboradores.

### 2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- **Test para el Diagnóstico del Estilo de Liderazgo:** El instrumento para el Diagnóstico del Estilo de Liderazgo, desarrollado por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, permite determinar que estilo de liderazgo (decir, convencer, participar y delegar) debe adoptar el líder de un grupo partiendo del nivel de preparación de sus seguidores. En dicho instrumento se ofrecen doce (12) situaciones hipotéticas y para cada una de ellas se plantean cuatro (4) alternativas de posibles soluciones.

Se aplicará un cuestionario al administrador del Centro de Atención al cliente Claro – Oficina Trujillo, para evaluar su Estilo de Liderazgo; Dicho cuestionario ha sido tomado como referencia de la Universidad de Tarapacá, Test 002: Aptitudes de Liderazgo Situacional validado por el autor.

- **Encuesta – Cuestionario:** con la finalidad de estandarizar los datos de acuerdo a las variables que fueron definidas como necesarias para comprobar la hipótesis planteada.

Se aplicará una encuesta elaborada por el equipo de trabajo a los 26 colaboradores de plataforma, cuya finalidad es determinar la influencia del Estilo de Liderazgo del Administrador del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo, en su desempeño laboral.

- **Análisis documental – Hoja de registro de datos:** Reportes mensuales sobre los principales indicadores de evaluación del

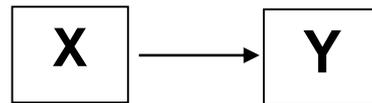
desempeño de los colaboradores: avance de ventas, satisfacción del cliente, productividad en la atención y retenciones.

## **2.2. Procedimientos:**

### **2.2.1. Diseño de contrastación:**

Para contrastar las hipótesis se utilizará el diseño descriptivo causal de corte transversal.

**Propuesta:**



**Donde:**

**X** = Liderazgo situacional.

**Y** = Desempeño laboral.

### 2.2.2. Análisis y operacionalización de variables:

Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Dimensiones categóricas	Definición operacional	Instrumentos recolección de datos
El liderazgo situacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al cliente Claro Oficina Trujillo-2016	V.I. Liderazgo situacional	<b>Liderazgo situacional:</b> Modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.	• Perfil del líder Situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>E1: Informante / Director</li> <li>E2: Vendedor / Entrenador</li> <li>E3: Soportativo / Participativo</li> <li>E4: Delegador</li> </ul>	Cuestionario/Encuesta
			• Nivel de desarrollo del Seguidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complejidad</li> <li>Compromiso</li> </ul>	
	V.D. Desempeño Laboral	<b>Desempeño laboral:</b> Son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	• Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atenciones</li> <li>Tiempo promedio de atención</li> </ul>	
			• Retenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloqueo</li> <li>Cancelación</li> <li>Migración</li> </ul>	
			• Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes Insatisfechos</li> <li>Clientes Detractores</li> <li>Clientes Pasivos</li> <li>Clientes Promotores</li> </ul>	
			• Volumen Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuota / avance</li> </ul>	

### **2.2.3. Procesamiento y análisis de datos:**

- Se recopilaron los datos de información en base a las herramientas y técnicas de recopilación ya mencionadas.
- Luego de obtener la información al detalle se procedió a analizarla mediante la utilización de herramientas estadísticas.
- Se interpretó la información para proceder a validar o negar la hipótesis expuesta en la investigación.
- Se desarrolló la discusión de resultados, para llegar como término final a las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

---

# **III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

---

### 3.1. Presentación de Resultados:

#### 3.1.1. Resultado del Estilo del Líder Situacional (Test Aplicado al líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo)

**Tabla 1:** Registro para identificar el Estilo de Liderazgo Situacional

SITUACION				
1	A	C	B	D
2	B	D	C	A
3	D	A	B	C
4	B	D	A	C
5	D	C	B	A
6	C	A	D	B
7	D	B	C	A
8	C	B	D	A
9	A	D	C	B
10	D	A	C	B
11	A	C	D	B
12	D	B	A	C
Cantidad de marcas por columna	1	5	2	4
Tipo de Estilo	E1	E2	E3	E4
<b>Total</b>	8.3%	41.7%	16.7%	33.3%

Leyenda: **E1:** Decir; **E2:** Convencer; **E3:** Participar; **E4:** Delegar

Fuente: Aplicación del Test 002: Aptitudes de Liderazgo Situacional de la Universidad de Tarapacá

Según la tabla los porcentajes que se muestran a continuación, definen la percepción del estilo de liderazgo del líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo, los cuales inclinan a un estilo E2 “Convencer” con el porcentaje más alto 41.7%,

seguido por el estilo E4 “Delegar” con un 33.3%, luego con el estilo E3 “Participar” con un 16.7% y el estilo E1 “Decir” con un 8.3%.

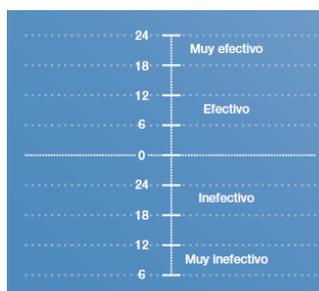
**Tabla 2:** Registro para identificar la Efectividad del Estilo de Liderazgo Situacional

<b>SITUACION</b>				
1	D	B	C	A
2	B	C	D	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	B	D	C
6	C	B	A	D
7	A	D	C	B
8	C	B	D	A
9	A	D	B	C
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	D	A	B
<b>Cantidad de marcas por columna</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Multiplique por?</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>Puntaje</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>			

Fuente: Aplicación del Test 002: Aptitudes de Liderazgo Situacional de la Universidad de Tarapacá

Según la Tabla se muestra el nivel de Efectividad del Estilo de liderazgo del líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo, la cual se inclina a un Nivel de Liderazgo EFECTIVO con un puntaje de 11.

**Figura 1:** Nivel de Efectividad del Líder Situacional

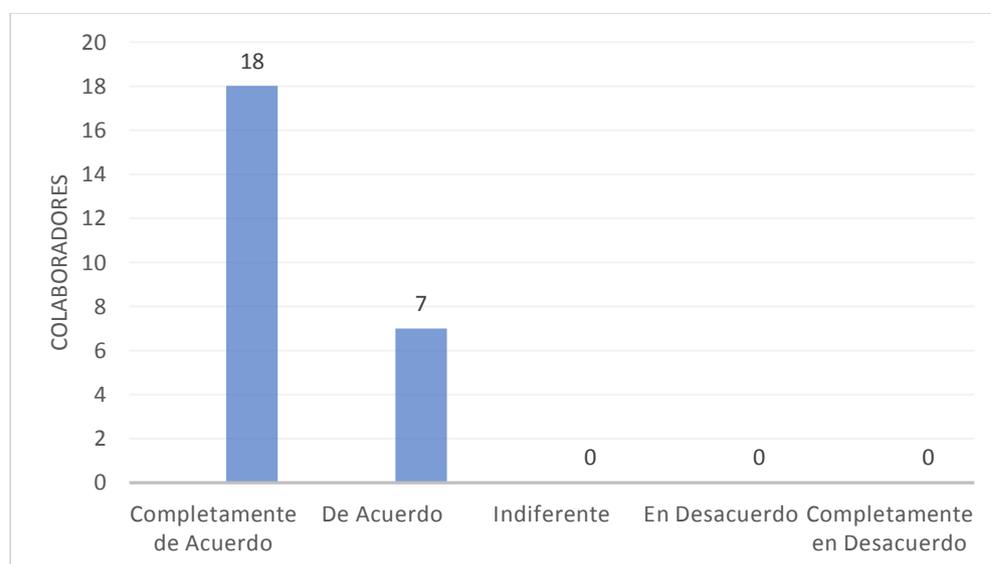


Fuente: Aplicación del Test 002: Aptitudes de Liderazgo Situacional de la Universidad de Tarapacá

### 3.1.2. Resultados de la influencia del Estilo del Líder Situacional en el desempeño de los colaboradores

- **Encuesta aplicada a los colaboradores:**

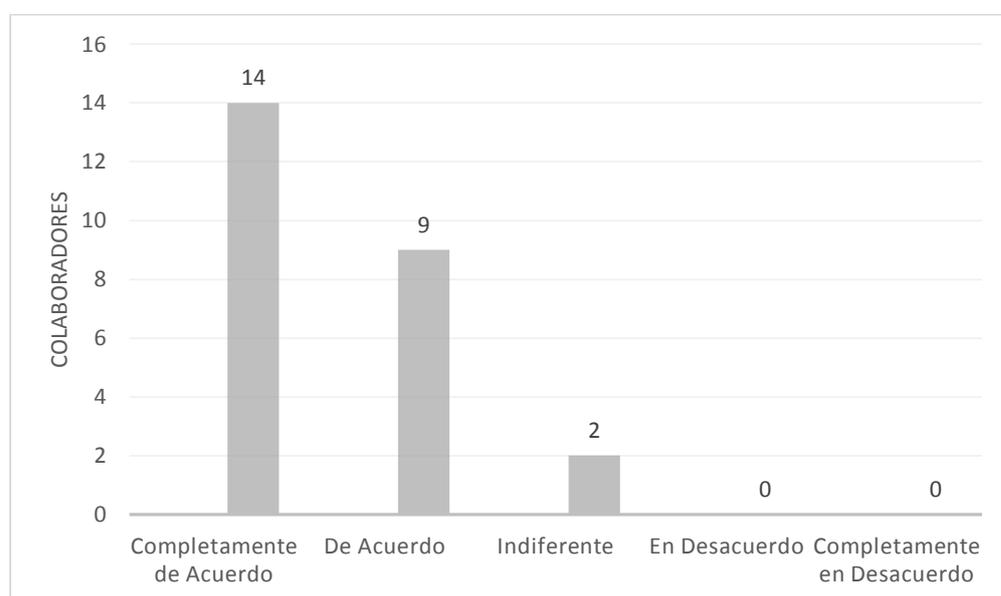
**Figura 2:** Clima laboral adecuado, creado por el líder



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 18 colaboradores están Completamente de Acuerdo y 7 colaboradores están De Acuerdo que existe un clima laboral adecuado en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

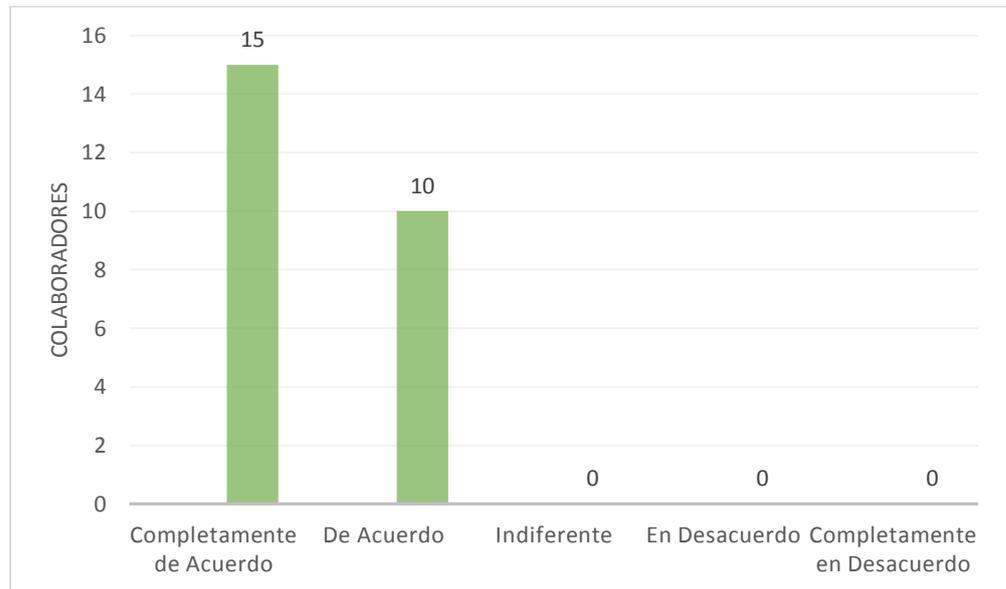
**Figura 3:** Comunicación fluida entre el líder y sus colaboradores



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 14 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 9 colaboradores están De Acuerdo y 2 colaboradores les son indiferente la existencia de una comunicación fluida entre el líder y los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

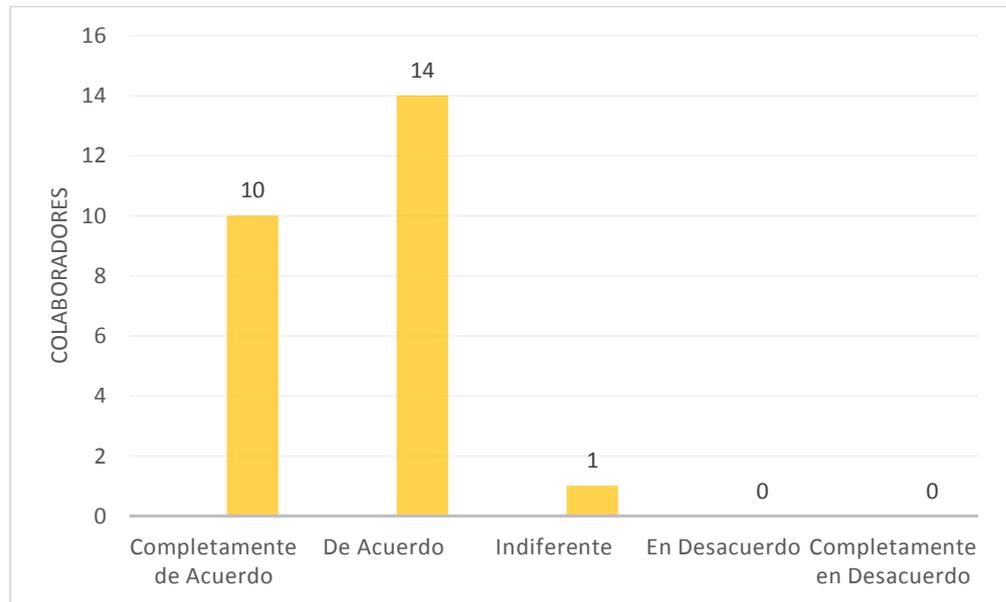
**Figura 4:** Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo por el líder



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 15 colaboradores están Completamente de Acuerdo y 10 colaboradores están De Acuerdo en que el líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo conoce las funciones de cada puesto de trabajo.

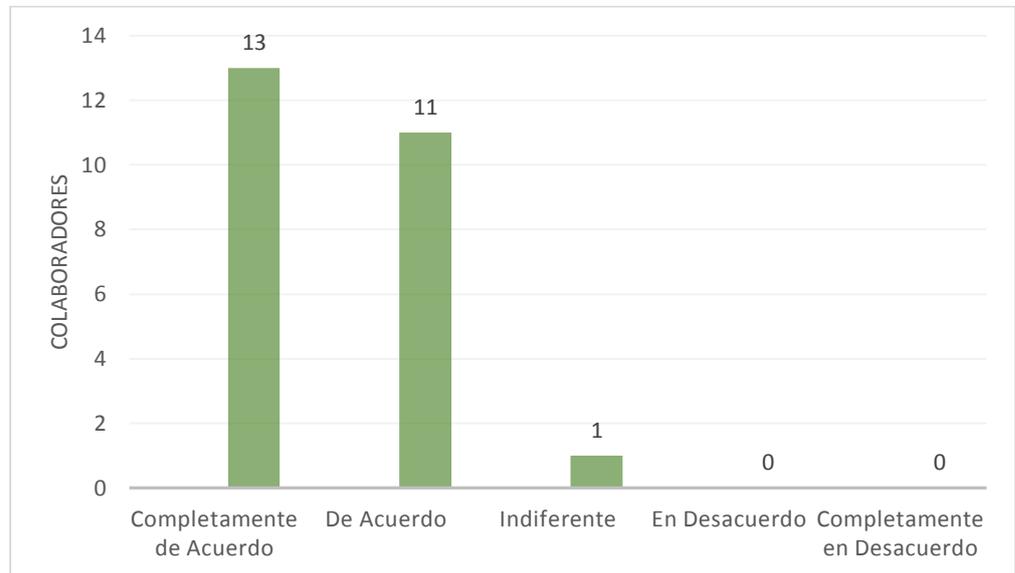
**Figura 5:** El líder informa y lleva el control de las atenciones diarias



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 10 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 14 colaboradores están De Acuerdo y 1 colaborador le es indiferente que el líder informe y lleve un control de las atenciones diarias en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

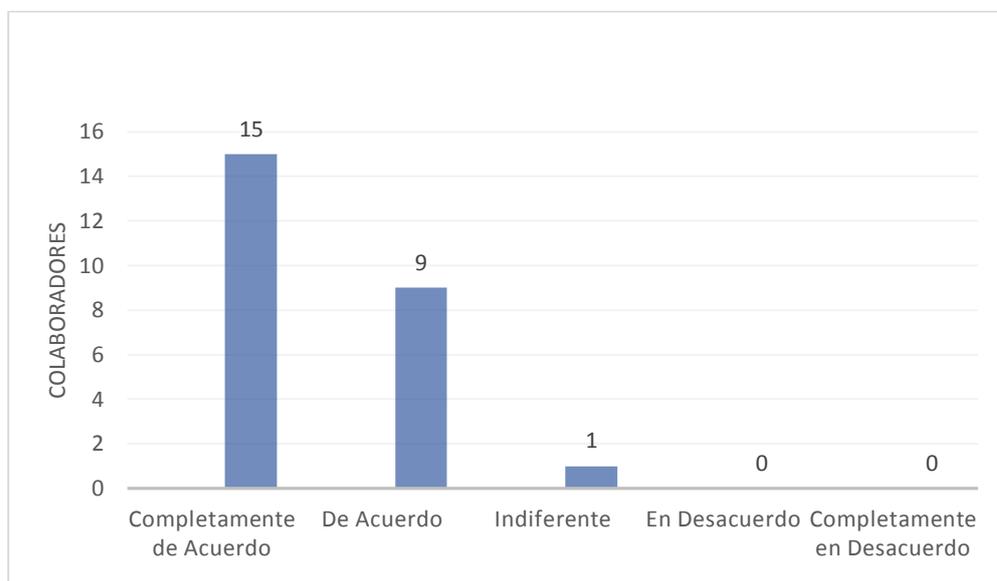
**Figura 6:** El líder brinda el apoyo para reducir los tiempos de atención



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 13 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 11 colaboradores están De Acuerdo y 1 colaborador le es indiferente, que el líder brinde el apoyo para reducir los tiempos de las atenciones en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

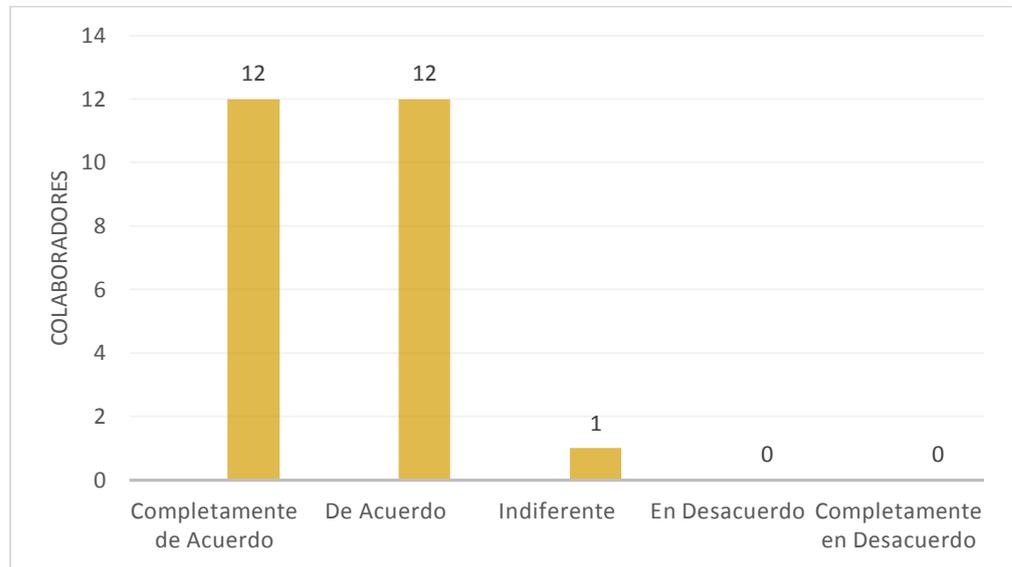
**Figura 7:** El líder brinda alternativas de solución para reducir los tiempos de atención



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 15 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 9 colaboradores están De Acuerdo y 1 colaborador le es indiferente, que el líder brinde alternativas de solución para reducir los tiempos de atención en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

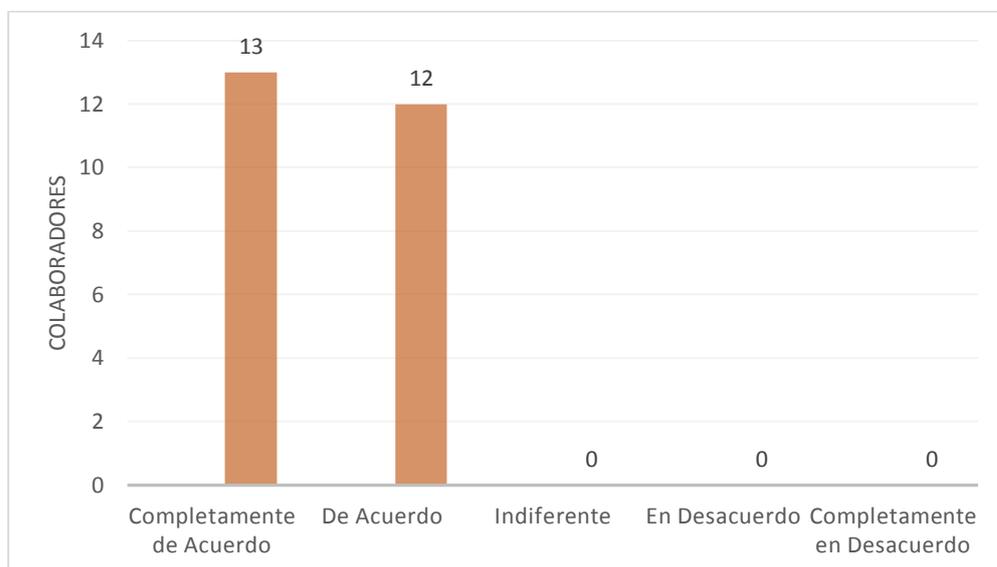
**Figura 8:** El líder explica con detalle respecto a las variables a medir en las encuestas de satisfacción



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 12 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 12 colaboradores están De Acuerdo y 1 colaborador le es indiferente que el líder explica con detalle respecto a las variables a medir en las encuestas de satisfacción planteadas en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

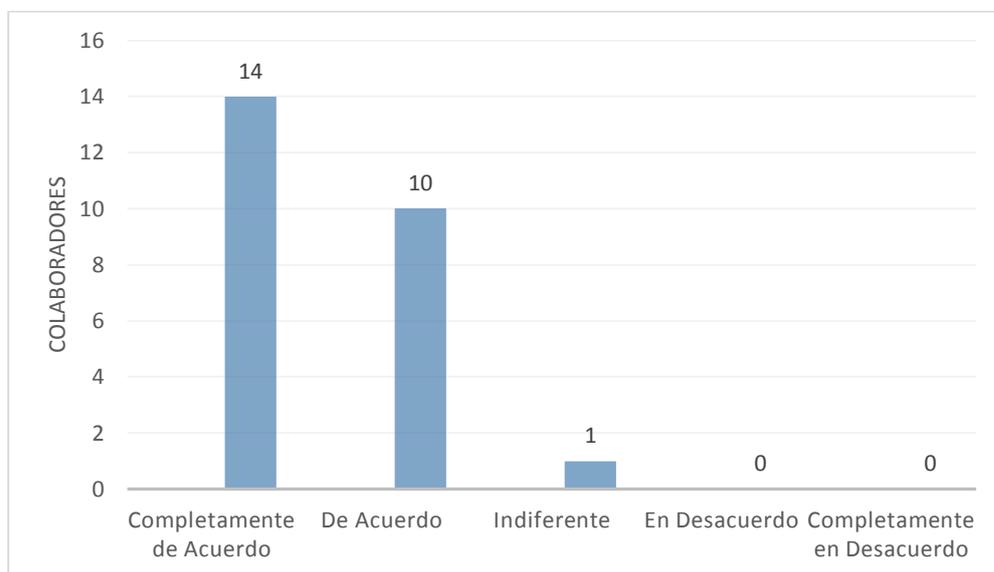
**Figura 9:** Los colaboradores perciben el apoyo constante por parte de su líder ante un cliente crítico



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 13 colaboradores están Completamente de Acuerdo y 12 colaboradores están De Acuerdo en que perciben el apoyo constante de su líder ante un cliente crítico del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

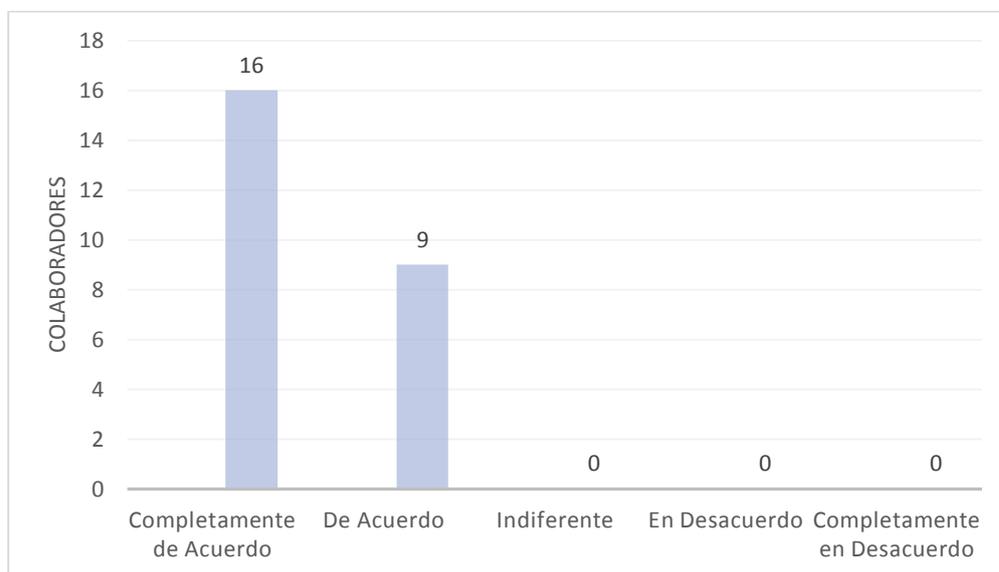
**Figura 10:** El líder brinda la aprobación de las alternativas de fidelización ante la posible baja de un servicio



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 14 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 10 colaboradores están De Acuerdo y 1 colaborador le es indiferente en que el líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo brinda la aprobación de las alternativas de fidelización ante la posible baja de un servicio.

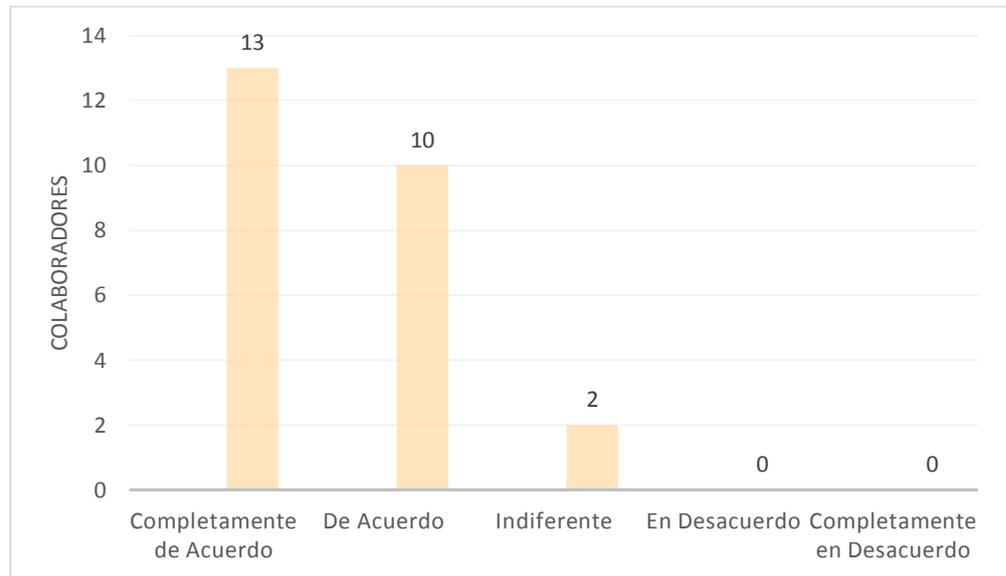
**Figura 11:** El líder muestra una actitud flexible frente a la atención de un cliente que quiera dar de baja un servicio



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 16 colaboradores están Completamente de Acuerdo y 9 colaboradores están De Acuerdo en que el líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo muestra una actitud flexible frente a la atención de un cliente que quiera dar de baja un servicio.

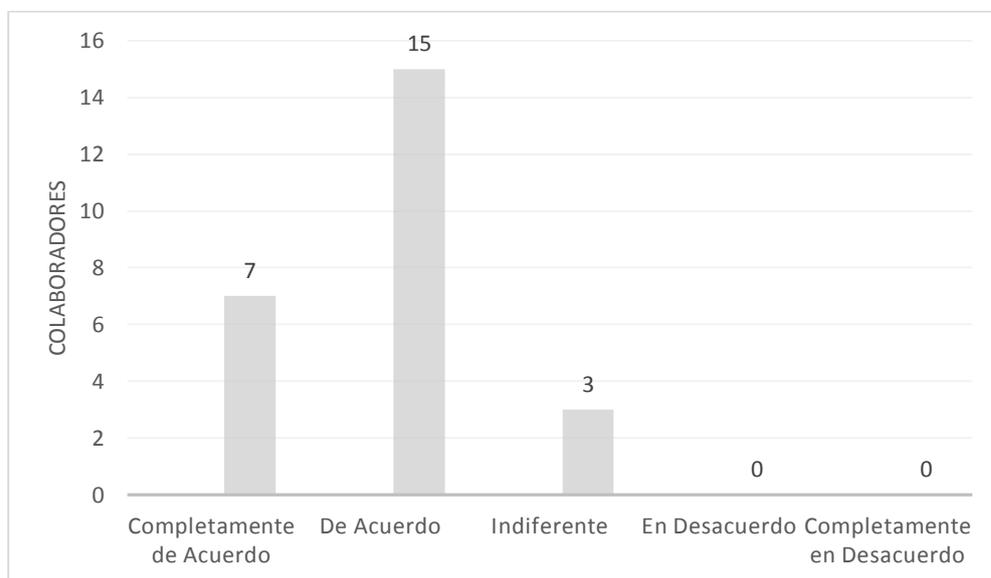
**Figura 12:** El líder da seguimiento constante al avance de ventas de sus colaboradores



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 13 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 10 colaboradores están De Acuerdo y 2 colaboradores le son indiferente en que el líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo da seguimiento constante al avance de ventas de cada colaborador.

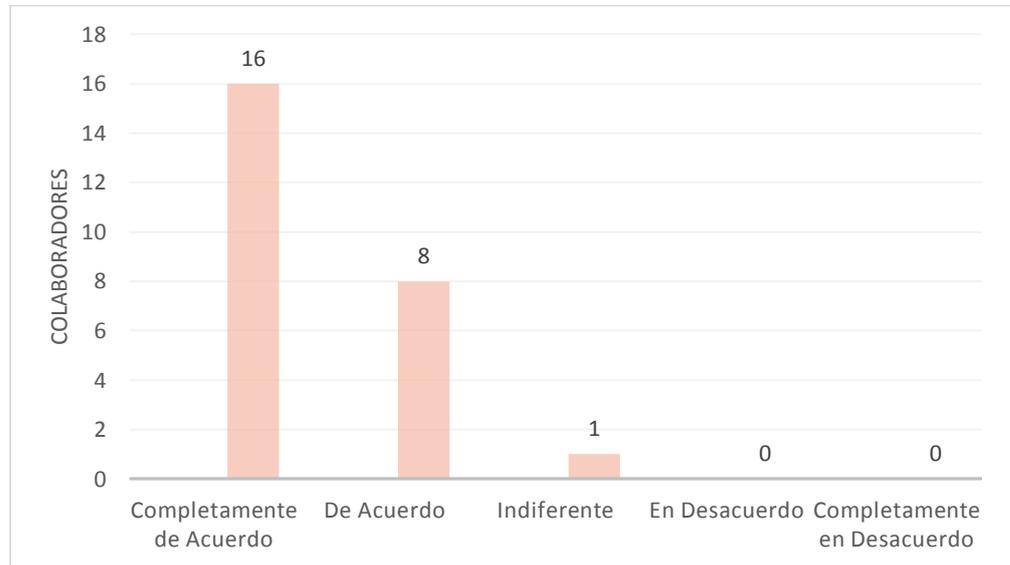
**Figura 13:** El líder evalúa y asesora constantemente las técnicas de ventas usadas por los colaboradores



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 7 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 15 colaboradores están De Acuerdo y 3 colaboradores le son indiferente en que el líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo evalúa y asesora constantemente sus técnicas de ventas.

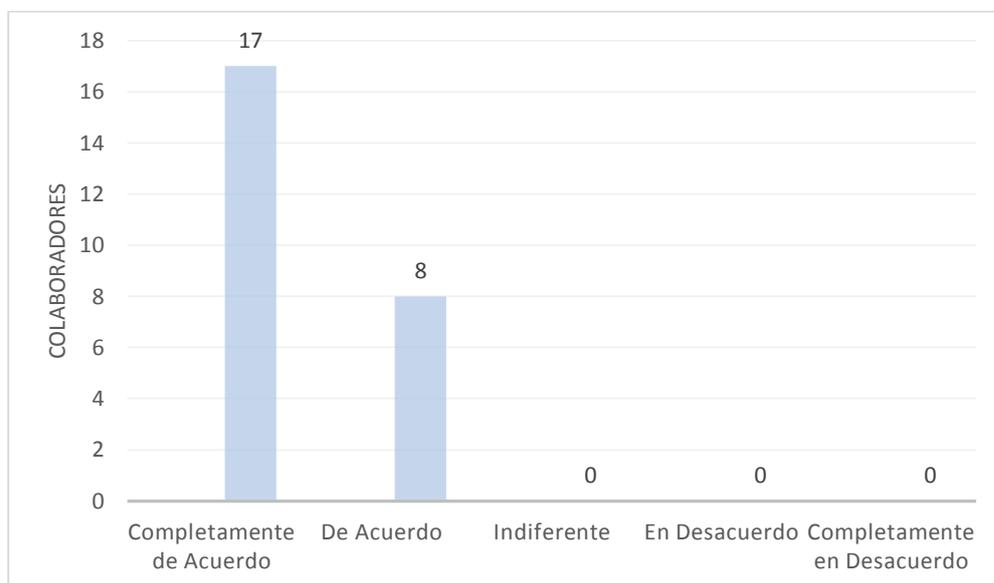
**Figura 14:** El líder motiva a cumplir los objetivos comerciales



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 16 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 8 colaboradores están De Acuerdo y 1 colaborador le es indiferente que el líder motive y cumpla los objetivos comerciales del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

**Figura 15:** Influencia del liderazgo para mejorar el desempeño de los colaboradores



Fuente: Aplicación de encuesta. - Abril del 2016

**Interpretación:** En la encuesta se identificó que 17 colaboradores están Completamente de Acuerdo, 8 colaboradores están De Acuerdo el líder motive y cumpla los objetivos comerciales del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

- **Reporte del desempeño de los colaboradores**

## PRODUCTIVIDAD

**Tabla 3:** Productividad

Mes	Centros de Atención	Asesor de Servicios Full Time	Asesor de Servicios Medium Time	TOTAL
MARZO	CAC Trujillo	21		21
	CAC Real plaza	20	19	19
	CAC Mall aventura plaza	23	16	22
Promedio de Tickets				
ABRIL	CAC Trujillo	22		22
	CAC Real plaza	20	18	20
	CAC Mall aventura plaza	21	17	20

Fuente: Reporte Mensual de Productividad – CLARO

**Interpretación:** En la tabla se identifican 2 tipos de Asesores “Full Time” que cuenta con un mínimo de atenciones por día de 20 tickets y “Medium Time” que cuenta con un mínimo de atenciones por día de 12 tickets. Dentro de las cuales ubica al Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo con un promedio óptimo en los meses de Marzo y Abril, a comparación de las demás agencias.

## RETENCIONES

**Tabla 4:** Retenciones

Mes	Centro de Atención	Retenciones Móvil	Retenciones Fija
MARZO	CAC Trujillo	94.95%	100%
	CAC Real plaza	100%	88.89%
	CAC Mall aventura plaza	89.33%	53.33%
ABRIL	CAC Trujillo	88.99%	100%
	CAC Real plaza	96%	66.67%
	CAC Mall aventura plaza	89.17%	77.78%

Fuente: Reporte Mensual de Retenciones – CLARO

**Interpretación:** En la tabla se identificaron 2 tipos de retenciones: “Móvil” encontrando un promedio del 94.95% alcanzado en Marzo y un promedio alcanzado en Abril del 88.99%; “Fija” encontrando un promedio óptimo del 100% alcanzado en los meses de Marzo y Abril, Diferenciando al Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo de las demás agencias.

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**Tabla 5:** Satisfacción del Cliente

Centro de Atención	Cumplimiento NPS
CAC Trujillo	100%
CAC Real plaza	93.49%
CAC Mall aventura plaza	100%

Fuente: Reporte Mensual de Satisfacción – CLARO

**Interpretación:** En la tabla identificamos un promedio óptimo del 100% como resultado de la encuesta aplicada a cada cliente que es atendido en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

## VOLUMEN DE VENTAS

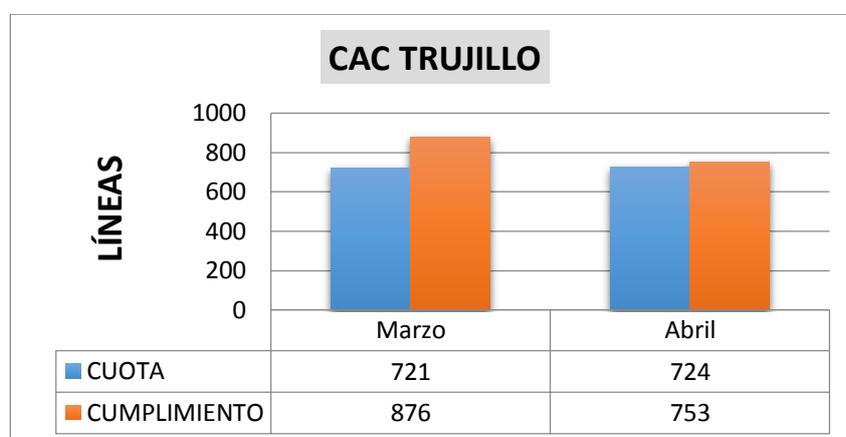
### ○ Producto PREPAGO

**Tabla 6:** Volumen de Ventas en unidades físicas - PREPAGO

Mes	Centro de Atención	Cuota	Cumplimiento
MARZO	CAC Trujillo	721	876
	CAC Real plaza	460	461
	CAC Mall aventura plaza	760	611
ABRIL	CAC Trujillo	724	753
	CAC Real plaza	462	453
	CAC Mall aventura plaza	801	812

Fuente: Reporte Mensual de Ventas – CLARO

**Figura 16:** Volumen de Ventas del Producto PREPAGO



Fuente: Reporte Mensual de Ventas – CLARO

Elaboración: Los Autores

**Interpretación:** Según el Gráfico vemos un óptimo crecimiento de ventas del “Producto PREPAGO” en los meses de Marzo y Abril, superando así la cuota establecida en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

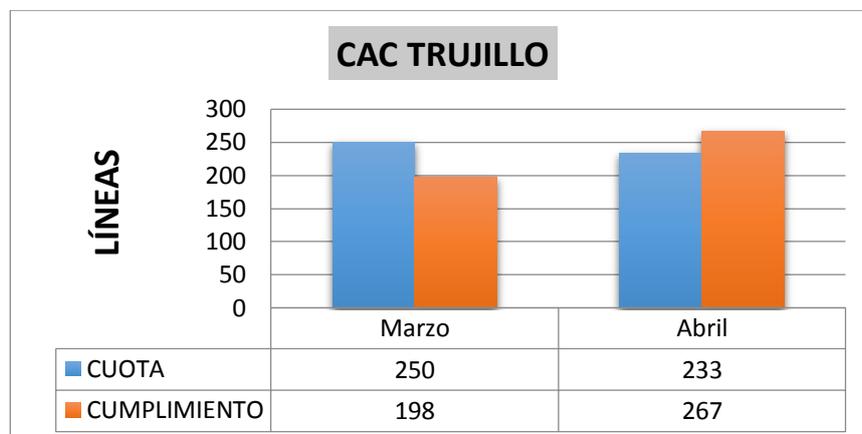
○ **Producto POSTPAGO**

**Tabla 7:** Volumen de Ventas en unidades físicas - POSTPAGO

Mes	Centro de Atención	Cuota	Cumplimiento
MARZO	CAC Trujillo	250	198
	CAC Real plaza	236	224
	CAC Mall aventura plaza	760	611
ABRIL	CAC Trujillo	233	267
	CAC Real plaza	219	223
	CAC Mall aventura plaza	801	792

Fuente: Reporte Mensual de Ventas – CLARO

**Figura 17:** Volumen de Ventas del Producto POSTPAGO



Fuente: Reporte Mensual de Ventas – CLARO

Elaboración: Los Autores

**Interpretación:** Según el Gráfico vemos un óptimo crecimiento de ventas del “Producto POSTPAGO” en el mes de Abril en comparación con el mes de Marzo, superando así la cuota establecida en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

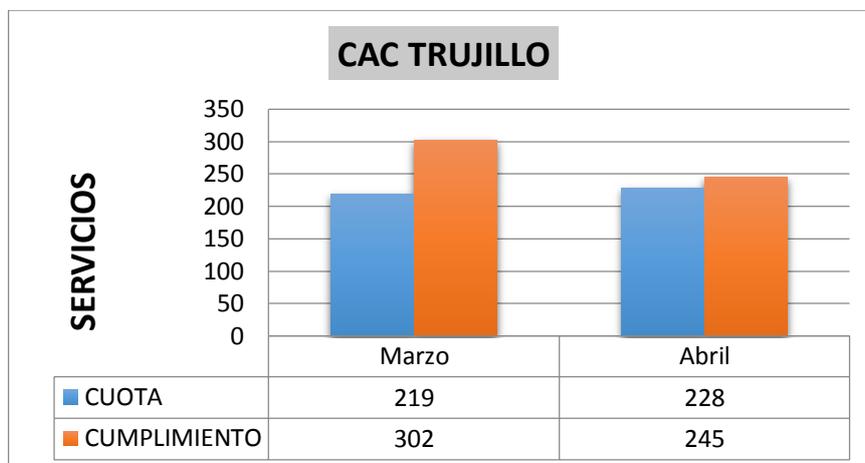
○ **Producto SERVICIOS FIJOS**

**Tabla 8:** Volumen de Ventas en unidades físicas - SERVICIOS FIJOS

Mes	Centro de Atención	Cuota	Cumplimiento
MARZO	CAC Trujillo	219	302
	CAC Real plaza	195	238
	CAC Mall aventura plaza	199	233
ABRIL	CAC Trujillo	228	245
	CAC Real plaza	205	201
	CAC Mall aventura plaza	208	215

Fuente: Reporte Mensual de Ventas – CLARO

**Figura 18:** Volumen de Ventas del Servicio Fijo



Fuente: Reporte Mensual de Ventas – CLARO

Elaboración: Los Autores

**Interpretación:** Según el Gráfico vemos un óptimo crecimiento de ventas del “Producto PREPAGO” en el mes de Abril en comparación con el mes de Marzo, superando así la cuota establecida en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

### 3.2. Discusión de resultados:

#### De Acuerdo al objetivo específico 1:

“Identificar el Estilo de Liderazgo Situacional actual en el Centro de Atención al Cliente Claro Oficina – Trujillo”.

La **Tabla 1**, indica que el Estilo de Liderazgo Situacional del líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo corresponde a un Estilo E2 “Convencer”; Hersey, Blanchard & Johnson, sostiene que “Un Estilo E2 mantiene un Alto enfoque en la tarea, alto enfoque en la relación - los líderes todavía definen papeles y tareas, pero buscan ideas y

sugerencias del seguidor. Las decisiones siguen siendo la prerrogativa del líder, pero la comunicación es mucho más de dos vías.

Así mismo Betancourt y Marval en su tesis “Estilos de Liderazgo Situacional y la Satisfacción de Necesidades Interpersonales en equipos de Trabajo” sostiene que el líder con un estilo de liderazgo E2 (Convencer) tiene un comportamiento orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas, sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente o que el líder quiera, aseveración con la que nuestros resultados coinciden.

En consecuencia, el estilo de liderazgo E2 (Convencer) del líder mantiene un alto enfoque en el desarrollo de los principales indicadores del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo, ya que mantiene un alto enfoque en la tarea y un alto enfoque en la relación con los colaboradores dando como resultado el cumplimiento de sus metas establecidas en cada mes.

**De Acuerdo al objetivo específico 2:**

“Identificar el nivel de desempeño laboral actual de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro - Oficina Trujillo”.

Hill Jenny, La Administración del desempeño, es definida como “El proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, como empresa que brinda servicios de Telecomunicaciones, en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo, el desempeño de los

colaboradores se mide a través de cuatro variables: Productividad, Retenciones, Satisfacción al Cliente Y Volumen de Ventas.

***Productividad:***

La **Tabla 3** que detalla al indicador de Productividad correspondiente a los meses de marzo y abril, se aprecia que los asesores tienen como objetivo atender un mínimo de 20 tickets diarios, donde cabe resaltar que el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo supero el objetivo en Marzo en 21 atenciones y en Abril supero a esta cifra en 22.

En consecuencia, podemos validar que el incremento en variable de productividad va en aumento, superando a los otros dos Centros de Atención a nivel de Trujillo.

***Retenciones:***

La **Tabla 4** que detalla al indicador de Retenciones se aprecia que el objetivo esperado a nivel de retenciones móviles es de 85% y el de retenciones fijas es de 75%.

En consecuencia, podemos concluir que en relación a *servicios móviles* se superó la meta en el mes de marzo con un 94.95%, para el mes de abril hubo una caída al 88.99%, pero a pesar de ello se llegó al objetivo esperado.

En relación a *servicios fijos* se superó el objetivo esperado alcanzando el 100% durante los dos meses consecutivos, consiguiendo el objetivo por el gran apoyo y aprobación de acciones de fidelización por parte del jefe de CAC.

### ***Satisfacción al cliente:***

La **Tabla 5** que detalla al indicador de Satisfacción del Cliente se aprecia el alcance obtenido en el mes de Abril que equivale al 100% como resultado de la encuesta aplicada a cada cliente que es atendido en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

### ***Volumen de ventas:***

En la variable relacionada al volumen de ventas, consideramos a los tres servicios que son más rentables para la empresa: producto prepago, producto post pago y servicio fijos. De la misma manera realizamos un comparativo entre los tres Centros de Atención al Cliente de la Ciudad de Trujillo.

La **Tabla 6** se detalla la cuota que tiene cada Centro de Atención al Cliente Claro y el cumplimiento de esta cuota en los meses de Marzo y Abril en el producto PREPAGO.

En consecuencia, podemos validar que el Centro de Atención al Cliente Claro Trujillo ha superado su cuota durante los dos meses consecutivos.

La **Tabla 7** que detalla al producto POSTPAGO, validamos también la cuota asignada a cada Centro de Atención de la Ciudad de Trujillo y el nivel de cumplimiento.

En consecuencia, podemos validar que el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo no logro cumplir con el objetivo en Marzo, donde también podemos ver este resultado a nivel de los

otros Centros de Atención, pero si supera su cuota en el mes de Abril.

La **Tabla 8** que detalla la cuota que tiene cada Centro de Atención al Cliente Claro y el cumplimiento de esta cuota en los meses de Marzo y Abril del último producto estratégico denominado SERVICIOS FIJOS; dentro de los cuales se incluyen: Internet, Cable y Telefonía fija.

En consecuencia, validamos que a nivel de los tres Centros de Atención este servicio mantiene un crecimiento constante, pero a nivel de Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo tuvo un amplio margen de ventaja en relación a su cuota.

### **De Acuerdo al objetivo específico 3:**

“Evaluar el impacto del Estilo de Liderazgo Situacional en el desempeño de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro - Oficina Trujillo”.

El **Gráfico 5, 6 y 7** correspondientes al indicador de productividad arrojan un resultado óptimo poniendo al líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo como un líder que se involucra totalmente en informar y llevar un control de las atenciones diarias, apoyar en reducir los tiempos de atención y en brindar alternativas de solución para reducir los tiempos de atención; Según Lovelock y Wirtz, La productividad en un contexto de servicio mide la cantidad de resultado producido con relación a la cantidad de insumo utilizado. Por lo tanto, para mejorar la productividad es necesario incrementar la tasa de resultados con respecto a los insumos.

El **Gráfico 8 y 9** correspondientes al indicador de Satisfacción del Cliente arrojan un resultado óptimo involucrando al líder del Centro

de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo como un líder que explica con detalle las diferentes variables a medir en las encuestas de Satisfacción y da un apoyo constante ante la presencia de un cliente crítico; Según Chiavenato, La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso.

El **Gráfico 10 y 11** correspondientes al indicador de Retenciones arrojan un resultado óptimo involucrando al líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo como un líder que brinda alternativas de fidelización ante una posible baja de un servicio y muestra una actitud flexible frente a la atención de un cliente que quiera dar de baja un servicio; Según el Manual de Política de Retenciones Claro, Es una metodología mediante el cual se pueden aplicar diversas acciones y procedimientos para retener a los usuarios que tienen la intención de dar de baja un servicio brindado.

El **Gráfico 12, 13 y 14** correspondientes al indicador de Volumen de Ventas dando como definición a la cantidad total de ventas que ha realizado una empresa durante cierto tiempo, poniendo a este indicador como uno de los principales es por ello que en dichos gráficos arrojan un resultado óptimo involucrando al líder del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo como un líder que da un seguimiento constante a los avances de ventas, evalúa y asesora constantemente en las técnicas de ventas y motiva a cumplir los objetivos comerciales.

Así mismo Martell y Sánchez en su tesis “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio

“Sport Club” de la ciudad de Trujillo - 2013”, sostiene que la opinión que se forman los clientes sobre el producto o servicio que reciben, se basa principalmente en la calidad de atención que reciban, derivada del desempeño laboral de los trabajadores, Aseveración con la que nuestros resultados coinciden.

En consecuencia, un excelente desempeño laboral da como resultado una buena calidad de atención y un excelente cumplimiento en la meta establecida mensualmente en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Objetivo:**

- Fortalecer el liderazgo situacional para lograr la sostenibilidad económica del Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo.

#### **3.3.2. Público al que se dirige:**

- Asesores de Servicio

#### **3.3.3. Acciones estratégicas:**

- El líder llevará un seguimiento semanal y monitoreo constante en relación a la meta de cada asesor, mostrando siempre

predisposición para apoyarlo y así poder sentirse comprometido con los objetivos de la organización

- El líder deberá mantener una actitud positiva, manteniendo siempre un equilibrio emocional a pesar de las situaciones críticas por las que se atraviesa diariamente.
- Los colaboradores se sentirán mucho más motivados si el líder muestra interés no solamente por su cumplimiento con los objetivos de la organización sino también por su desarrollo profesional y personal.

---

# **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

#### **4.1. Conclusiones:**

- Se ha comprobado con los reportes mensuales de los indicadores de evaluación de desempeño que el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo muestran un crecimiento notable y sostenible en relación a la influencia del liderazgo situacional.
- El estilo de liderazgo E2 (Convencer) que se ha implantado en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo influye notablemente en el desempeño de los asesores de servicio.
- El cumplimiento de objetivos comerciales que es el principal indicador de medición está estrechamente relacionado a la comunicación y efectiva relación establecida entre el líder y los colaboradores.
- El impacto que ejerce el estilo de liderazgo aplicado en los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Trujillo se viene dando de manera positiva cumpliendo de forma ascendente los principales indicadores de medición que han sido identificados.

#### **4.2. Recomendaciones:**

- Los líderes de cada Centro de Atención de Claro deben participar en un proceso de preparación para desarrollar habilidades adecuadas a este estilo de liderazgo.
- Implementar la propuesta estratégica para desarrollar y mantener el vínculo de confianza y afectividad entre los asesores y jefe de los

diferentes Centros de Atención al Cliente Claro para así continuar mejorando el desempeño laboral de los colaboradores.

- Interactuar con los colaboradores a efecto de conocer más de cerca las exigencias de los clientes y sumarle valor con soluciones ágiles que satisfagan los requerimientos de los clientes.

---

# **V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

## LIBROS

- Chiavenato Idalberto (2009), *“Comportamiento organización la dinámica del éxito en las organizaciones”* México, Editorial Mc Graw Hill, (segunda edición).
- Hersey y K. H. Blanchard (1988), *“Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources”*, 5ª. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall).
- Hersey, P. Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *“Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional”*. México: Prentice Hall.
- Ivancevich John M., Konopaske Robert, Matteson Michael T. (2006), *“Comportamiento organizacional”* México, Editorial Mc Graw Hill, (séptima edición).
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *“Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia”*. Sexta edición PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Achua, C. & Lussier, R. (2002). *“Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades”*. México: Thomson Learning.
- Mazquiarán, C. (1990). *“¿Por qué el liderazgo como proceso organizacional?” (relación entre dirección, gerencia y supervisión con liderazgo)*. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, Volumen 26.
- Morales, F. Moya, M. Reboloso, J. Fernández, C. Marques, J. & Pérez, J. (1994). *“Psicología Social”*. España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.
- Robbins, S. (1994). *“Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones”*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tannenbaum, R. Weschle, I. & Massarik, F. (1971). *“Liderazgo y Organización”*. Buenos Aires: Ediciones Troquel.

## TESIS

- **Aranda (2015).** *“Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona SAC 2014”*, Universidad Nacional de Trujillo.
- **Martell y Sánchez (2014).** *“Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo – 2013”*, Universidad Privada Antenor Orrego.
- **Rivas (2013).** *“Liderazgo Situacional y Compromiso Organizacional en trabajadores con cargos gerenciales y jefaturas de áreas en una entidad pública en la ciudad de Piura”*. Universidad de Piura.
- **Betancourt y Marval (2006).** *“Estilos de Liderazgo Situacional y la Satisfacción de Necesidades Interpersonales en equipos de Trabajo”*. Universidad Católica Andrés Bello - Caracas.

## PAGINAS WEB

Merco 2015, recuperado:

- <http://merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard), recuperado:

- <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45918/el-liderazgo-situacional/>
- [http://www.12manage.com/methods\\_blanchard\\_situational\\_leadership\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership_es.html)
- [www.metamanagers.com/documents/Liderazgo\\_Situacional.pdf](http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf)

Marketing de servicios (Lovelock), recuperado:

- <http://es.scribd.com/doc/98672895/Marketing-de-Servicios-Lovelock-Capitulo-14>

---

# **VI. ANEXOS**

---

## 6.1. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

A continuación, le presentamos 12 situaciones. Cada situación plantea una pregunta y cuatro opciones de respuesta.

Usted deberá seleccionar una de esas opciones y trazar un círculo alrededor de la letra que ha elegido como respuesta. Si ninguna opción lo satisface, seleccione aquella que más se acerca a la respuesta que usted daría. Por favor, no deje ninguna situación sin resolver.

### **Situación 1**

Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:

*¿Cuál cree que sería su reacción natural?*

- A. Establece las precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
- B. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
- C. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
- D. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

### **Situación 2**

Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.

*¿Qué haría usted en este caso?*

- A. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
- B. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones
- C. No hace nada y lo deja actuar.
- D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto, fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

### **Situación 3**

Usted acaba de ser nombrado Gerente de un importante sector, remplazando a un Gerente muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien

recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Pero usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.

*¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?*

- A. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
- B. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
- C. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.
- D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto, fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

#### **Situación 4**

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas, su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.

*¿Qué cree que haría usted en un caso así?*

- A. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.
- B. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- C. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
- D. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.

#### **Situación 5**

Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.

*¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?*

- A. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
- B. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
- C. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.

- D. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.

### **Situación 6**

Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.

*¿Qué cree que haría usted en este caso?*

- A. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.
- B. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
- C. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- D. Discuten juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

### **Situación 7**

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.

*¿Cuál sería su actitud?*

- A. Informa sobre la necesidad de efectuar cambios y deja que el grupo los implemente.
- B. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos.
- C. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar.
- D. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.

### **Situación 8**

Usted deberá implementar algunos cambios menores resultantes de la mayor cantidad de actividades. El grupo conoce los problemas, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.

*¿Qué cree que haría usted?*

- A. Da la información al grupo y delega la implementación.
- B. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
- C. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.

- D. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

### **Situación 9**

El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que se plantean en los últimos proyectos propuestos por la Gerencia. Hay que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos.

*¿Qué cree usted que haría en una situación así?*

- A. Toma ese estudio a su cargo.
- B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteamiento del estudio, estimulando el aporte de ideas.
- D. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

### **Situación 10**

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La Gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando a usted por los resultados.

*¿Qué haría en este caso?*

- A. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
- B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteamiento del estudio estimulando el aporte de ideas.
- D. Toma la conducción del estudio a su cargo.

### **Situación 11**

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.

*¿Qué cree usted que haría?*

- A. Informa que, ante la situación de reorganización, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controla cuidadosamente el desempeño.

- B. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
- C. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
- D. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.

**Situación 12**

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica ni extrema.

*¿Qué cree usted que haría en este caso?*

- A. Reúne al grupo y pide sugerencias.
- B. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
- C. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.
- D. Incrementa el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

## 6.2. CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

A continuación, le presentamos 14 preguntas. Se solicita tu apoyo para realizar la siguiente encuesta sobre la influencia que tiene nivel de Liderazgo de tu Líder (Administrador). Esta calificación se deberá realizar del 1 al 5, en donde el número 1 es la calificación con mayor valor y el 5 es la calificación menor.

1	2	3	4	5
Completamente de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 1 ¿El líder crea un clima laboral adecuado?
- 2 ¿Existe una comunicación fluida entre el líder y sus colaboradores del Área de atención al Cliente?
- 3 ¿Tu líder conoce las funciones de tu puesto de trabajo?
- 4 ¿Consideras que tu líder te informa y lleva un control de tus atenciones diarias?
- 5 ¿Sientes que tu líder brinda el apoyo para reducir tus tiempos de atención?
- 6 ¿Consideras que tu líder te brinda alternativas de solución para reducir tus tiempos de atención?
- 7 ¿Tu líder te explica con detalle respecto a las variables a medir en las encuestas de satisfacción?
- 8 ¿Percibes el apoyo constante por parte de tu líder ante un cliente crítico?
- 9 ¿Tu líder brinda la aprobación de las alternativas de fidelización ante la posible baja de un servicio?
- 10 ¿Tu líder muestra una actitud flexible frente a la atención de un cliente que quiera dar de baja un servicio?
- 11 ¿Tu líder da seguimiento constante a tu avance de ventas?
- 12 ¿Tu líder evalúa y asesora constantemente tus técnicas de ventas?
- 13 ¿Tu líder te motiva a cumplir tus objetivos comerciales?
- 14 ¿Sientes que la influencia del liderazgo de tu líder ha logrado mejorar tu desempeño?


### 6.3. FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**TÍTULO:**

LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CLARO OFICINA TRUJILLO - 2016.

**Objetivo General:**

Determinar la influencia del liderazgo situacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo – 2016.

**Hipótesis:**

El liderazgo situacional influye de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al cliente Claro Oficina Trujillo-2016.

**Juez Experto:** .....

**Grado Académico del Experto:** .....

**Fecha de Revisión:** .....

**Firma:** .....

Variables Conceptuales	Dimensiones o Categorías	Indicadores	Ítems	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
VI. LIDERAZGO SITUACIONAL	Perfil de líder situacional	E1: Decir	<p><b>Situación 1:</b> Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo: ¿Cuál cree que sería su reacción natural?</p> <p>A. Establece las precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.</p> <p>B. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.</p> <p>C. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.</p> <p>D. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.</p>									
		E2: Convencer	<p><b>Situación 2:</b> Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas. ¿Qué haría usted en este caso?</p> <p>A. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.</p> <p>B. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones</p> <p>C. No hace nada y lo deja actuar.</p> <p>D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto, fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.</p>									
		E3: Participar										
		E4: Delegar	<p><b>Situación 3:</b> Usted acaba de ser nombrado Gerente de un importante sector, remplazando a un Gerente muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Pero usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi</p>									

		<p>todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior. ¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?</p> <p>A. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.</p> <p>B. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.</p> <p>C. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.</p> <p>D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto, fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.</p>								
		<p><b>Situación 4:</b> Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas, su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración. ¿Qué cree que haría usted en un caso así?</p> <p>A. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.</p> <p>B. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.</p> <p>C. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.</p> <p>D. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.</p>								
		<p><b>Situación 5:</b> Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea. ¿Cuál cree que</p>								

			<p>sería su manera natural de actuar en un caso así?</p> <p>A. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.</p> <p>B. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.</p> <p>C. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.</p> <p>D. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.</p>									
			<p><b>Situación 6:</b> Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando. ¿Qué cree que haría usted en este caso?</p> <p>A. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.</p> <p>B. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.</p> <p>C. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.</p> <p>D. Discuten juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.</p>									
			<p><b>Situación 7:</b> Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan. ¿Cuál sería su actitud?</p> <p>A. Informa sobre la necesidad de efectuar cambios y deja que el grupo los implemente.</p> <p>B. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos.</p>									

			<p>C. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar.</p> <p>D. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.</p>										
			<p>Situación 8: Usted deberá implementar algunos cambios menores resultantes de la mayor cantidad de actividades. El grupo conoce los problemas, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes. ¿Qué cree que haría usted?</p> <p>A. Da la información al grupo y delega la implementación.</p> <p>B. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.</p> <p>C. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.</p> <p>D. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.</p>										
	<b>Nivel de desarrollo del Seguidor</b>	<b>Complejidad</b>	<p>Situación 9: El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que se plantean en los últimos proyectos propuestos por la Gerencia. Hay que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos. ¿Qué cree usted que haría en una situación así?</p> <p>A. Toma ese estudio a su cargo.</p> <p>B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.</p> <p>C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteamiento del estudio, estimulando el aporte de ideas.</p> <p>D. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.</p>										

			<p><b>Situación 10:</b> La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La Gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando a usted por los resultados. ¿Qué haría en este caso?</p> <p>A. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.</p> <p>B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.</p> <p>C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteamiento del estudio estimulando el aporte de ideas.</p> <p>D. Toma la conducción del estudio a su cargo.</p>									
		<b>Compromiso</b>	<p><b>Situación 11:</b> Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron. ¿Qué cree usted que haría?</p> <p>A. Informa que, ante la situación de reorganización, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controla cuidadosamente el desempeño.</p> <p>B. No hace nada. Sigue su conducta habitual.</p> <p>C. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.</p> <p>D. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.</p>									
			<p><b>Situación 12:</b> El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica ni extrema. ¿Qué cree usted que haría en este caso?</p> <p>A. Reúne al grupo y pide sugerencias.</p> <p>B. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro</p>									

			<p>próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.</p> <p>C. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.</p> <p>D. Incrementa el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.</p>											
VD. DESEMPEÑO LABORAL	Productividad	Atenciones	<p>1. ¿Consideras que tu líder te informa y lleva un control de tus atenciones diarias?</p> <p>a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo</p>											
		Tiempo promedio de atención	<p>2. ¿Sientes que tu líder brinda el apoyo para reducir tus tiempos de atención?</p> <p>a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo</p>											
			<p>3. ¿Consideras que tu líder te brinda alternativas de solución para reducir tus tiempos de atención?</p> <p>a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo</p>											
	Retenciones	Bloqueo	<p>4. ¿Tu líder brinda la aprobación de las alternativas de fidelización ante la posible baja de un servicio?</p> <p>a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo</p>											
		Cancelación												
		Migración	<p>5. ¿Tu líder muestra una actitud flexible frente a la atención de un cliente que quiera dar de baja un servicio?</p> <p>a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo</p>											

			c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo										
<b>Satisfacción al cliente</b>	<b>Cientes Insatisfechos</b>		6. ¿Tu líder te explica con detalle respecto a las variables a medir en las encuestas de satisfacción? a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo										
	<b>Cientes Detractores</b>												
	<b>Cientes Pasivos</b>		7. ¿Percibes el apoyo constante por parte de tu líder ante un cliente crítico? a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo										
	<b>Cientes Promotores</b>												
<b>Volumen de Ventas</b>	<b>Cuota / Avance</b>		8. ¿Tu líder da seguimiento constante a tu avance de ventas? a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo										
			9. ¿Tu líder evalúa y asesora constantemente tus técnicas de ventas? a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo										
			10. ¿Tu líder te motiva a cumplir tus objetivos comerciales? a) Completamente de Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Completamente en Desacuerdo										