EL LIDERAZGO Y SU IMPLICANCIA EN LA GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES Y SERVICIOS EN TELEFÓNICA DEL PERÚ

Pepe Acuña Oré (*)

E-mail: *pepe.acuna@telefonica.com*

Pedro L. Tito Huamani (**)

E-mail: *pedrotito18@hotmail.com*

RESUMEN

La presente investigación, referida a la implicancia del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios, se realizó en Telefónica del Perú durante el período comprendido entre julio del 2008 y abril del 2010. El propósito de la presente investigación fue determinar la forma cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada.

Participaron en esta investigación, por un lado, todas las áreas de Telefónica del Perú y su subsidiaria, Telefónica Empresas, y por otro, un grupo representativo de clientes top, a quienes se denomina clientes preferentes, provenientes de distintos sectores económicos del país. El presente estudio tiene una utilidad práctica para Telefónica del Perú, pues al identificar los estilos de liderazgo que contribuyen a aumentar la satisfacción de los clientes, se tendrá información valiosa para fidelizarlos, logrando, de este modo, mayores beneficios.

De las diferentes teorías sobre el liderazgo se consideró la teoría Trayectoria – Meta, por su aplicabilidad a la naturaleza flexible y dinámica de las actividades de Telefónica del Perú.

El análisis de la información permitió determinar que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y automotivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; que un porcentaje alto de jefes (86%) tienen un estilo orientado a los resultados y dentro de este grupo, los jefes con estilo participativo influyen de la mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinando un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades.

Asimismo, al haber encontrado una asociación entre los estilos de liderazgo directivo y poco solidario con un bajo índice de satisfacción con el clima laboral, es recomendable que Telefónica del Perú

* Bachiller en Ingeniería de Controles Indutriales y Electrónica por la UNMSM. Ing. Eletrónico por la UNMSM. Mg. en Administración mención Gestión Empresarial por la UNMSM. Jefe de Mantenimiento GICS Telefónica del Perú.

** Licenciado en Administración y Mag. en Administración mención en Gestión Empresarial por la UNMSM. Profesor Asociado de la UNMSM. Profesor de Post Grado en la UNMSM, UNP, UNI, UNA, UNSCH.

cree programas de sensibilización y/o capacitación a los jefes, en temas de liderazgo. Se encontró también que el estilo de liderazgo orientado a los resultados genera mayor satisfacción en los clientes.

Palabras clave: Liderazgo, Gestión Integrada, Clientes, Servicios, Telefónica del Perú.

ABSTRACT

This research, referred to the implications of leadership in integrated customer management and services, was carried out in Telefónica del Perú, between July 2008 and April 2010. The purpose of this research was to determine the way the managerial leadership helps to improve the performance of integrated management.

Participated in this research, first, all areas of Telefónica del Perú and its subsidiary, Telefónica Empresas, and secondly, a representative group of TOP clients, who are called preferred customers, from different economic sectors. This study has practical value for Telefónica del Perú, therefore, to identify leadership styles that contribute to increased customer satisfaction, will be valuable information for loyalty thereby achieving higher profits.

Of the various theories, it was considered Path-Goal Leadership theory, for its applicability to the flexible and dynamic nature of the activities in Telefónica del Perú.

Data analysis revealed that the leaders and workers demonstrated self-control and self-motivated process, have clear what is expected of them and feel able to make their own decisions, that a high percentage of chiefs (86%), have the achievement-oriented leadership and that within this group, who have participative style, have better influence to employees satisfaction, determining a work environment conducive to the development of activities.

Also, having found an association between managers' leadership styles and little solidarity, with a low rate of satisfaction with the work environment, it is recommended that Telefónica del Perú creates awareness programs and / or training to managers on issues of leadership. It was also found that the achievement-oriented leadership style, generate greater customer satisfaction.

Key words: Leadership, Integrated Management, Customer, Services, Telefónica del Perú.

INTRODUCCIÓN

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

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

En este contexto, en el presente estudio se investigan los estilos de liderazgo en Telefónica del Perú y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios que brinda a los clientes preferentes del segmento empresas, con el objetivo de hacer propuestas de mejora en los resultados de la gestión integrada, correlacionando con el nivel de liderazgo de los gerentes.

El desarrollo del trabajo de investigación responde a la preocupación por conocer los factores y circunstancias que afectan al liderazgo gerencial y como este tiene incidencia o relación con los clientes preferentes de Telefónica del Perú, sobre todo si tenemos presente que este segmento es muy importante en la realidad económica del país.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación permitió comprobar los postulados referidos a la influencia del liderazgo en el clima laboral y la satisfacción del cliente. Lo que se pretende es mejorar la calidad y la gestión de Telefónica del Perú. Así, la finalidad de la investigación es práctica y aplicativa, buscando que proporcione pautas y criterios orientados a mejorar la calidad

del servicio y, por ende, mejorar la satisfacción del cliente y la imagen institucional de la empresa.

El problema principal planteado en la investigación fue el siguiente **¿Cómo contribuye el liderazgo gerencial a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú?**

Como problemas secundarios planteamos:

- ¿Qué características de liderazgo de los gerentes influyen en la mejora de los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo gerencial que obtiene mejores resultados para la atención de los clientes preferentes dentro del compromiso organizacional de Telefónica del Perú?
- ¿Qué estilo de liderazgo gerencial tiene mayor influencia en el nivel de satisfacción de los clientes preferentes de Telefónica del Perú?

El objetivo planteado fue determinar cómo contribuye el liderazgo gerencial a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú. Además, nos planteamos:

- Identificar las características de liderazgo de los gerentes que contribuyen a la mejora de los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú.
- Determinar cómo influye el estilo de liderazgo gerencial para la atención de los clientes preferentes en el compromiso organizacional de Telefónica del Perú.
- Identificar el estilo de liderazgo gerencial que tiene mayor influencia en el nivel de satisfacción de los clientes preferentes de Telefónica del Perú.

MARCO TEÓRICO

1. Liderazgo

De los diferentes enfoques de liderazgo, se tomó el enfoque de la Trayectoria - Meta de Robert J. House, modelo inspirado en los estudios de la Universidad de Ohio que postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo que tiene en los subalternos al motivarlos adecuadamente para aprovechar sus capacidades y lograr un desempeño productivo, además de un mayor grado de satisfacción. El líder tiene como misión ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que éstas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. El modelo plantea cuatro estilos de liderazgo: Directivo, Solidario, Orientado a los Resultados, y Participativo.

- **Liderazgo Directivo.** El líder explica qué deben hacer los colaboradores y cómo tienen que realizar sus tareas. El comportamiento del líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los colaboradores cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras.
- **Liderazgo Solidario.** El líder se concentra en las necesidades de los colaboradores y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los colaboradores como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los colaboradores que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes.
- **Liderazgo Orientado a los Resultados**. El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento del líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los colaboradores a buscar retos.
- **Liderazgo Participativo.** El líder se concentra en consultar a los colaboradores, les pide sugerencias y las tiene en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones y la participación de los colaboradores. Este estilo es el indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los colaboradores.

2. Características del liderazgo

Se elaboró un cuadro resumen de las principales características, clasificándolas según su relación con las cualidades, habilidades, expectativas y exigencias de la situación con los conocimientos, procedimientos y actitudes del líder (ver Cuadro N.° 1).

Cuadro N.°1. Principales características del liderazgo

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

FUENTE: Elaboración propia

De estas características se seleccionaron compromiso, innovador y proactivo, por estar en concordancia con la visión, los principios de actuación y las prácticas de desempeño de Telefónica del Perú.

3. Satisfacción del cliente

Es la respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la diferencia entre sus expectativas y el verdadero rendimiento experimentado una vez probado nuestro producto. Esta satisfacción influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto, etc.). La satisfacción de los clientes contribuye a la rentabilidad de la empresa; nos interesa, por lo tanto, tener clientes satisfechos.

MARCO METODOLÓGICO

La investigación es del tipo "descriptiva y explicativa". El diseño es no experimental y transversal, pues solo se recogió información en un momento único, sin manipulación de las variables independientes. La población objeto de estudio estuvo conformada por los clientes preferentes (empresas top de los diferentes sectores económicos del país), por los gerentes y trabajadores de Telefónica Empresas y la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método no probabilístico y de tipo intencional. Participaron 138 personas distribuidas según el detalle del Cuadro N.° 2:

Cuadro N.° 2. Tamaño de la muestra

Gerentes	Trabajadores	Clientes
4 ejecutivos de la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú. 18 ejecutivos de Telefónica Empresas.	32 representantes del personal de trabajadores y analistas de la unidad de negocios GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios) de Telefónica del Perú. 54 representantes del personal de trabajadores y analistas de Telefónica Empresas.	30 representantes de empresas top.

FUENTE: Elaboración propia

Se diseñaron tres instrumentos (encuestas con escala Likert de 1 a 7):

- Percepción de los trabajadores para identificar el **estilo de liderazgo** de los gerentes y recoger su opinión sobre las características de sus gerentes.
- Auto-percepción de los gerentes para identificar sus creencias en relación a cómo **lideran** a sus trabajadores para realizar una gestión integrada de clientes y servicios.
- Grado de satisfacción de los clientes preferentes para medir **su nivel de satisfacción** con el desempeño de Telefónica del Perú.

Los dos primeros fueron validados por el sistema de Juicio de Expertos (validez de contenidos de 12 profesionales involucrados en la teoría del liderazgo); se obtuvo un índice de acuerdo del 98.5% (Coeficiente V de Aiken).

El último mide el grado de satisfacción de los clientes preferentes respecto a los servicios que le brinda Telefónica del Perú (procesos de instalación, mantenimiento y de atención).

Como guía para la elaboración de los instrumentos se utilizó la siguiente matriz (ver Cuadro 3):

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis de la investigación fueron:

- **Hipótesis principal:** El ejercicio de un liderazgo gerencial por los ejecutivos contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú.
- **Hipótesis secundarias:**

  H1: El compromiso, la capacidad de innovar y de ser proactivo de los gerentes de Telefónica del Perú influyen en los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios.

  H2: El estilo de liderazgo gerencial Participativo influye en el compromiso organizacional de Telefónica del Perú para la atención de los clientes preferentes.

  H3: El estilo de liderazgo gerencial Orientado a los Resultados produce un mayor grado de satisfacción de los clientes preferentes de Telefónica del Perú.

La contrastación de las hipótesis se realizó con pruebas no paramétricas para determinar si hay o no relación entre las variables, y el tipo de relación que existe entre tales variables.

Cuadro N.° 3. Matriz para la elaboración de instrumentos

Dimensión	Variable	Valores posibles de la variable
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	Compromiso	Alto / mediano / bajo
	Capacidad de innovar	Alto / mediano / bajo
	Ser proactivo	Proactivo / Seguidor
	Estilos de liderazgo	Directivo / Solidario / Participativo / Orientado a los Resultados
FACTORES AMBIENTALES	Estructura de la tarea	Ambiguas o de gran tensión / estructuradas
	Grupo de trabajo	Armónico / conflictivo
CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES	Control de sí mismo	Sitio interno de control / sitio externo de control
	Experiencia	Poca / amplia
	Habilidad percibida	Poca / suficiente
SATISFACCIÓN	Del cliente: Índice de satisfacción	Valor porcentual entre 0 y 100
	Del trabajador: Clima laboral	% por cada rubro GPTW

FUENTE: Elaboración propia

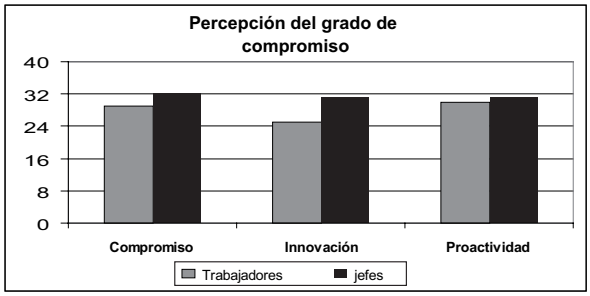
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados se presentan en dos partes: primero, las encuestas a los trabajadores y jefes de Telefónica del Perú y Telefónica Empresas, y luego, las encuestas de satisfacción a los clientes preferentes.

1. Resultados de la encuesta a los trabajadores y jefes de Telefónica del Perú y Telefónica Empresas

a. Características de los líderes

Gráfico N.° 1. Características del líder

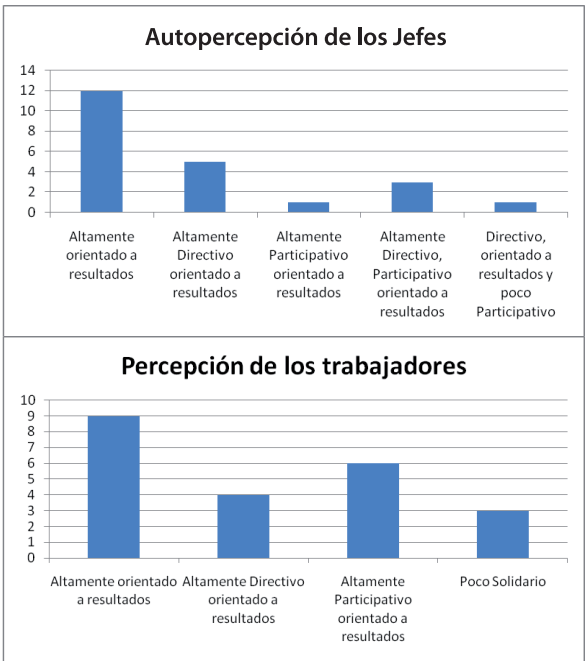


Como se puede observar, los jefes tienden a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y proactividad, mientras que los trabajadores le otorgan una calificación menor, especialmente en la característica Innovación.

- Estilo de control preferido: El 100% de los jefes prefiere un sistema de auto control a la supervisión externa, coincidiendo con la opinión del 98% de los trabajadores.
- Estilo de liderazgo de los jefes en general: Al comparar respuestas de los trabajadores y de los jefes también se encontraron diferencias.

b. Percepción de los jefes y los trabajadores

Gráfico N.° 2. Percepción de los jefes y los trabajadores



La mayoría de los jefes (86%), piensa que es un líder orientado a resultados.

c. Estilo de liderazgo en cuatro situaciones diferentes

En el cuestionario se incluyeron cuatro situaciones diferentes para que los trabajadores identificaran los estilos de liderazgo de sus jefes; como el mismo cuestionario se aplicó a los jefes, se cuenta con diferentes miradas de la misma situación (ver Cuadro 4).

Cuadro N.° 4. Estilos de Liderazgo

	Situación 1		Situación 2		Situación 3		Situación 4	
Estilo	Trabajadores	Jefes	Trabajadores	Jefes	Trabajadores	Jefes	Trabajadores	Jefes
Directivo	4	4	4	0	2	2	0	0
Solidario	3	4	2	2	2	0	8	9
Participativo	9	9	3	1	10	8	3	1
Orientado a resultados	6	5	13	19	8	12	11	12

En cada situación se plantearon las siguientes hipótesis (con un nivel de significancia $\alpha=0.05$):

H0 = No existe relación entre la opinión del trabajador y el jefe respecto a la situación 1.

H1 = Existe una relación entre las variables mencionadas.

El estadístico V de Cramer aplicado indica una relación de 0.506, pero el p-valor es 0.081, mayor que 0.05, por lo que no se puede asumir que hay concordancia entre las miradas de los trabajadores y sus jefes en relación a la situación 2.

Sin embargo, tres de las cuatro situaciones planteadas reflejan que se puede aceptar que los trabajadores reconocen los estilos de liderazgo de sus jefes en situaciones específicas, por lo cual están en la capacidad de calificarlos en general.

D. Estilo de liderazgo vs. clima laboral

Se elaboró una tabla de contingencia de la satisfacción general de los trabajadores en función del estilo de liderazgo de los jefes que apreciamos en el Cuadro N.° 5.

Dado que la prueba de chi-cuadrado no es concluyente, se calculó el estadístico V de Cramer (Cuadro N.° 6).

Lo que demuestra que **sí hay una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo y el clima laboral**. Para precisar cómo es la relación se reestructuró la tabla de contingencia y se calculó el estadístico phi (ø) obteniendo (Cuadro N.° 7).

Cuadro N.° 5. Estilos de Liderazgo y clima laboral

Estilo de Liderazgo	Código	≤70%	< 70% a 80%]	< 80% a 90%]	< 90% a 100%]	Total Fila
Altamente Directivo y altamente orientado a resultados	**ADAR**	3	1	0	0	4
Altamente Participativo y altamente orientado a resultados	**APAR**	0	0	4	4	8
Altamente orientado a resultados	**AR**	1	3	0	3	7
Poco solidario	**PS**	2	1	0	0	3
Total		6	5	4	7	22

Cuadro N.° 6. Relación entre Estilo de Liderazgo y clima laboral

Medidas simétricas

		Valor	Sig. Aproximada
Nominal por nominal	Phi	.982	.012
	V de Cramer	.567	.012
	Coeficiente de contingencia	.701	.012
N.º de casos válidos		22	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Un valor V de Cramer de .567 nos indica que sí hay una relación de dependencia; el p-valor 0.012 es menor que 0.05, el nivel de significancia permitido.

Cuadro N.° 7. Tabla de contingencia reestructurada

Estilo de liderazgo	Código	≤70%	< 70% a 80%]	< 80% a 90%]	< 90% a 100%]	Total Fila
Altamente Directivo o poco solidario	**C1**	5	2	0	0	7
Altamente Participativo y/o altamente orientado a resultados	**C2**	1	3	4	7	15
Total		6	5	4	7	22

Cuadro N° 8. Medidas simétricas

		Valor	Sig. Aproximada
Nominal por nominal	Phi	.758	.006
	V de Cramer	.758	.006
	Coeficiente de contingencia	.604	.006
N de casos válidos		22	

El valor V de Cramer aumentó de .567 a .758 lo que nos indica que la relación es fuerte. El p-valor 0.006 es menor que 0.05, el nivel de significancia permitido.

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

En consecuencia, para los 22 jefes en estudio y los 86 trabajadores que han clasificado sus estilos de liderazgo y su nivel de satisfacción con el clima laboral, se ha encontrado que los menores valores de satisfacción de los trabajadores están asociados a los estilos de jefe altamente directivo y/o poco solidario.

2. Resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes preferentes

Los clientes encuestados están asignados a determinados jefes, por lo cual se les separó en dos grandes bloques: Grupo 1 y Grupo 2. Dentro de cada grupo hay diversas áreas como instalaciones, mantenimiento, servicios, gestión comercial, etc., las mismas que por razones de confidencialidad se han codificado en Áreas 1, 2, 3, 4, y 5. Los ítems de las encuestas se corresponden con cada área dentro de cada grupo, según la siguiente manera (ver Cuadros N.° 8 y N.° 9):

Cuadro N.° 9. Grupos de clientes

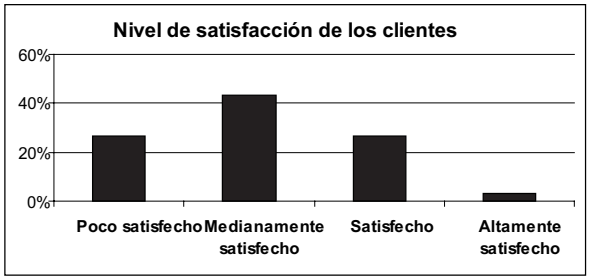
CLIENTES	GRUPO 1	GRUPO 2
	7, 16, 17, 25	1, 4, 27
	8, 11, 24	3, 5, 6, 23, 30
	19	28
	9, 10	12, 18, 20, 21, 26
		13, 14, 15, 22, 29
		2

Cuadro N.° 10. Áreas

ÁREA	Nº DE ÍTEM
Área 1	1, 13, 14 ,15 ,16, 17
Área 2	8, 9, 10,11
Área 3 según tipo de cliente	3, 4, 5
Área 4 según el grupo	6, 7
Área 5	8,12

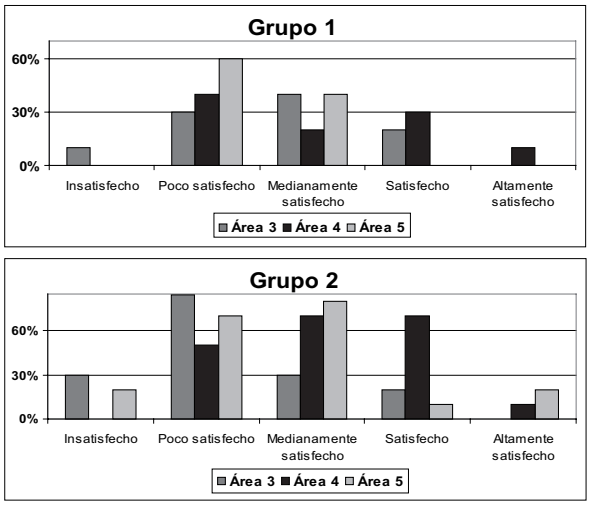
Los resultados mostraron (ver Gráfico N.° 3):

Gráfico N.° 3. Satisfacción de los clientes



Sin embargo, los niveles de satisfacción dependen del tipo de servicio (ver Gráfico N.° 4):

Gráfico N.° 4. Nivel de satisfacción de los clientes por áreas



Se observa que el área 4 está mejor posicionada mientras que el área 3 tiene un mayor porcentaje de clientes insatisfechos o poco satisfechos.

Para determinar si existe asociación entre el estilo de liderazgo del jefe y la satisfacción del cliente, se preparó el Cuadro N.º 11.

Cuadro N.° 11. Tabla de contingencia de Estilo de Liderazgo x satisfacción del cliente

	Satisfacción del cliente				Total
	3	4	5	6	
ADAR	3	0	1	0	4
	75.0%	.0%	25.0%	.0%	100.0%
APAR	1	5	2	0	8
	12.5%	62.5%	25.0%	.0%	100.0%
AR	0	1	1	5	7
	.0%	14.3%	14.3%	71.4%	100.0%
PS	1	2	0	0	3
	33.3%	66.7%	.0%	.0%	100.0%
Total	5	8	4	5	22
	22.7%	36.4%	18.2%	22.7%	100.0%

Tomando como ejemplo la primera columna vemos que la interpretación se realiza del siguiente modo: cinco jefes han obtenido un puntaje de baja satisfacción (tres en la escala de Likert), tres de los cuales fueron categorizados por sus trabajadores como altamente directivos y altamente orientados a resultados, uno como altamente participativo y orientado a resultados, y uno como poco solidario.

Finalmente, se observa que el estadístico V de Cramer arroja un p-valor de 0.006 que es menor que 0.05, lo cual indica que **sí se puede aceptar que existe una relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción del cliente.**

Cuadro N.° 12. Relación entre el Estilo de Liderazgo y la satisfacción de los clientes

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	1.027	.006
	V de Cramer	.593	.006
	Coeficiente de contingencia	.716	.006
N de casos válidos		22	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

CONCLUSIONES

1. Los jefes tienden a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y proactividad; sin embargo, hay coincidencia, aunque en menor grado, con la opinión de los trabajadores respecto al compromiso y a la proactividad de los jefes. Respecto a la innovación, característica relacionada con las exigencias propias del servicio que brinda la empresa, la diferencia de percepciones entre jefes y trabajadores es mayor.
2. El 100% de los jefes prefiere un sistema de autocontrol, pues tienen claro lo que se espera de ellos y se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; el 98% de los trabajadores piensa lo mismo.
3. El 86% de los jefes encuestados resultó ser un líder orientado a resultados, es decir, alguien que destaca la importancia del desempeño y confía en sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos trazados.
4. Las pruebas estadísticas aplicadas a las cuatro situaciones hipotéticas planteadas en las encuestas para determinar el estilo de liderazgo de los jefes revelan que los trabajadores sí están en capacidad de identificar el estilo de liderazgo de sus jefes.
5. En relación al clima laboral, se ha encontrado que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores.

6. El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) encontrado es 30%, si se consideran sólo las escalas superiores Altamente Satisfechos y Satisfecho. Sin embargo, si se incluyen los Medianamente satisfechos, el valor se incrementa a 73% debido al alto porcentaje de resultados Medianamente Satisfechos (43%). El mayor volumen de aspectos que contribuyen a este alto porcentaje de Neutro son la insatisfacción de los clientes con el servicio de las Áreas 1, 2 y 4.
7. Al realizar el cruce entre el estilo de liderazgo de los jefes y la satisfacción del cliente se encontró que el estilo orientado a los resultados obtiene mayor satisfacción de los clientes (71.4% de los jefes calificados como altamente orientados a los resultados, recibieron calificación de seis en la escala de Likert). Lo contrario ocurre con el estilo de liderazgo directivo orientado a resultados (75% de los cuales recibió una calificación de poco satisfactorio por parte de los clientes). Por lo tanto, se puede concluir que el estilo de liderazgo de los jefes influye en la satisfacción de los clientes.
8. Se ha encontrado también que la población de trabajadores es joven, con estudios de pregrado, con título de licenciado o de ingeniero (61%). El 41% de los jefes, la mayoría de los cuales son hombres, tiene estudios de postgrado, mientras que sólo el 9% de los trabajadores tiene estudios de postgrado. La gran mayoría opina que su equipo de trabajo no es conflictivo, y en relación a su percepción acerca de su habilidad personal para desarrollar las tareas asignadas, hay una alta proporción de trabajadores que considera que no son suficientes, encontrándose que la edad tiene una relación muy marcada que la experiencia en el puesto.

RECOMENDACIONES

1. Dado que se ha encontrado una asociación entre los estilos de liderazgo directivo y poco solidario con un bajo índice de satisfacción con el clima laboral, Telefónica del Perú debe crear programas de sensibilización y/o capacitación dirigidos a los jefes en temas de liderazgo, lo cual redundará en un mayor beneficio para la empresa.
2. La insatisfacción de los clientes preferentes respecto de algunos servicios que brinda la empresa debe ser analizada a profundidad con la finalidad de generar propuestas de mejora para revertir esta percepción y lograr su fidelidad.
3. Telefónica del Perú tiene una oportunidad de mejora en sus procesos de instalaciones, los que deben ser revisados con la finalidad de adecuarlos a los requerimientos de los clientes.
4. Las propuestas comerciales solicitadas por los clientes deben ser atendidas con prontitud. No es suficiente una buena propuesta si es que no se presenta oportunamente, por lo tanto se deben revisar todos los procesos involucrados con este servicio a los clientes, para descubrir las brechas y disminuirlas. Un aspecto a resaltar es la comunicación permanente con el cliente, facilitándole la accesibilidad a los diferentes puntos de contacto que para este fin posee Telefónica del Perú.
5. Es recomendable repetir este tipo de trabajos de investigación con el objetivo de confirmar, entre otros temas, el estilo de liderazgo que más satisface a los trabajadores y, en consecuencia, logra mayores niveles de clima laboral además de generar resultados para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BLAKE, R. y MOUTON, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing Co.

BLANCHARD, KEN (2006). *Leading at a higher level*. New Jersey, Pearson Education.

BATEMAN, THOMAS S. y SNELL, SCOTT A. (1985). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. Primera Edición. México D. F., Compañía Editorial Continental SA. de CV.

BUNGE, MARIO (1980). *Epistemología: Curso de actualización*. Primera Edición. Barcelona, Ariel.

CASTRO, BERNARDO (2007). "La calidad del servicio tercerizado en la banda ancha de Telefónica del Perú SAA". Tesis para optar por el grado de Magister. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas.

CERTO, SAMUEL C. (2001). *Administración Moderna*. Octava Edición. Bogotá, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores SA. de CV.

_____. (2001). *Administración: proceso administrativo*. Colombia, McGraw Hill.

_____. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, McGraw Hill.

DUQUE, OLIVA y EDISON, JAIR. (2005). En: "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición". En: *Revista Innovar Journal*. Enero-junio 2005. Vol. 15, N.° 25, p. 64-80. ISSN 0121-5051. Colombia, editorial Universidad Nacional de Colombia.

ESTEBAN, A., GARCÍA, J. y otros (2008). *Principios de Marketing*. Madrid, ESIC Editorial.

FIEDLER, FRED (1951). *Modelo de contingencia para el liderazgo*. New York, editorial McGraw-Hill.

GILL, ROGER (2006). *Theory and practice of leadership*. Londres, SAGE Publications Inc.

HAMPTON, DAVID R. (1989). *Administración*. Tercera Edición. México D.F., Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de CV.

HAYES, BOB E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Oxford, Editorial Oxford University Press.

HERNÁNDEZ, S. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F., McGraw Hill Interamericana Editores SA. de CV.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.; y CANNICE, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D.F., McGraw Hill Interamericana Editores SA. de CV.

KOTLER, PHILIP y KELLER, KEVIN L. (2006). *Dirección de Marketing*. Ciudad, Pearson Prentice Hall.

MARSHALL, SASHKIN (1996). *Una nueva visión del liderazgo*. Madrid, Editorial Ramón Areces.

PALOMO VADILLO, MARÍA T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, ESIC Editorial.

PELAES, OSWALDO (2005). "Hacia la calidad de los servicios de las empresas contratistas de Telefónica del Perú". Tesis (Magister) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas.

REDDIN, W. J. y STUART-KOTZE, R. (1972). *Effective situational diagnosis*. London, MEL.

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY (1996). *Administración*. Quinta Edición. México D.F., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

ROBBINS, STEPHEN (1992). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México, editorial McGraw Hill.

SÁNCHEZ CARLESSI, H. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Editorial Mantaro.

SCHIFFMAN, LEÓN G. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México, Pearson Prentice Hall.

SETÓ PAMIES, DOLORS (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, ESIC Editorial.

STODGILL, R. MELVIN (1948). *Personal factors associated with leadership*. Ohio, Ohio State University.

STONER, JAMES A.F.; FREEMAN, R. EDWARD y GILBERT, DANIEL R. Jr. (2009). *Administración*. México D.F., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

VALENZUELA, L., GARCÍA DE MADARIAGA, J. y BLASCO, M. (2006). "Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: Revisión y análisis". En: UNIVERSIDAD DE CHILE. (2006). *Theoría*. Año/Vol 15, N.° 002. Chile, Universidad del Bío-Bío.

VAVRA, TERRY (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Madrid, F.C. Editorial.