

# **Análisis de la variable a nivel de grupo: Liderazgo en una instalación hotelera del polo turístico de Varadero.**

**Ing. Marlenys Machín Díaz**

**Ing. Marialys León Galvani**

*Instalación Hotelera del Polo Turístico de Varadero.*

## **Resumen**

El presente artículo resume el comportamiento de la variable liderazgo en una instalación hotelera del polo turístico de Varadero. Se aplicaron dos técnicas: el modelo SERVQUAL y la herramienta sociograma en el departamento de Alimentos y Bebidas del objeto de la investigación. Dentro de la variable liderazgo los elementos más afectados son: que para un 20% de los obreros su jefe no es un ejemplo a seguir, mientras que para el 14%, las relaciones con su jefe no son buenas, mostrando una reserva considerable en su desempeño. Además el líder real o informal es el empleado número tres (3) y no coincide con el líder formal quien actualmente.

***Palabras claves:*** Liderazgo; SERVQUAL; Sociograma.

---

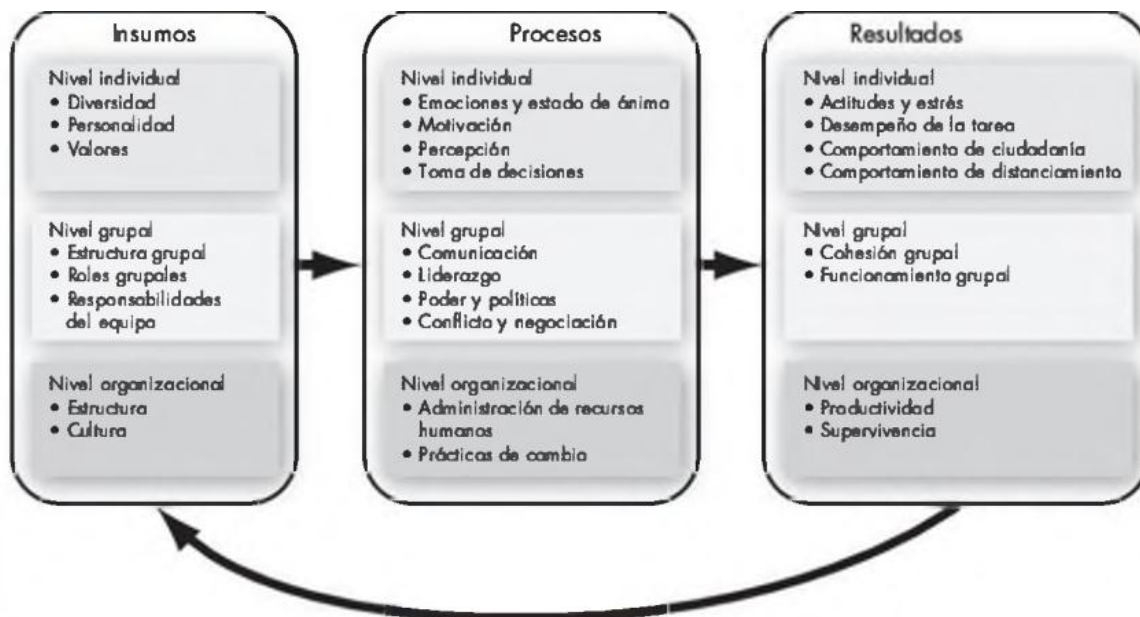
## Definición de Comportamiento Organizacional

(Chiavenato, 2009) El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

(Dailey, 2012) El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización.

(Robbins, y otros, 2013) El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Figura: Modelo básico del CO.



Fuente: (Robbins, y otros, 2013)

(Comportamiento Organizacional. Programa para estudios a distancia, 2015) El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

En conclusión, luego de un análisis de los varios autores y clásicos consultados puede definirse por las autoras el CO como:

Campo de estudios que estudia tres determinantes del comportamiento en una organización: personas, grupo y estructura de la misma, aplicando el conocimiento que se obtiene de cada uno de estos elementos y de su relación, a fin de trabajar con más eficacia en la consecución de los objetivos de la organización.

## Liderazgo y el Comportamiento Organizacional

¿Será el liderazgo hoy condición de éxito para las organizaciones?

Cuando se trabaja sobre la naturaleza de las personas mucho importa conocer sobre el liderazgo, ((Stoner Finch, 1997); Goleman, 1997; (Kotler, 2003); en esencia distinguir entre los llamados líderes oficiales o formales (quienes ocupan cargos directivos) y los líderes reales( a quienes tiende a seguir la gente al margen de su cargo directivo) que pueden coincidir con los oficiales y eso es conveniente para la organización.

(Programa de Capacitación y Metodología. División de Organizaciones sociales., 2001)El líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos. La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder.

(Programa de Capacitación y Metodología. División de Organizaciones sociales., 2001) El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

(Ayuso, 2013)Liderazgo: motor que impulsa a las organizaciones a cambiar su actual situación, proponiendo aquellos desafíos y promoviendo en cada uno de los miembros de la organización un desplazamiento hacia una nueva condición. Para ello, se requiere la creación de nuevas estrategias que centran los recursos en la generación de una nueva cultura.

(2016)El liderazgo es la actitud que asumen aquellas personas que buscan algo diferente, que están comprometidas a lograr un objetivo y cuya convicción logran transmitir a los demás a través de la ilusión y el optimismo, para lograr un objetivo común.

En resumen, la definición de liderazgo no guarda relación ni con la jerarquía, ni con la posición que se tenga en la empresa, no tiene que ver con imponer opiniones sino con escuchar a los que saben, el verdadero liderazgo busca trabajar en equipo para alcanzar un objetivo común, siendo capaz de crear un entorno que consiga inspirar a los demás, y dirigir los esfuerzos y dedicación de todo el equipo hacia la consecución del mismo.

### Métodos y estilos de Liderazgo

Según (Ayuso, 2013):

El Líder Negociador da algo a cambio de algo; su contacto con el entorno es una transacción de recursos, de prestigio, de status, de materiales, de tiempo, de compromisos, etc.

El Líder Transformador cambia su entorno y su entorno lo cambia a él. Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformados. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

Liderazgo Situacional, debemos tener siempre en cuenta que las organizaciones, los proyectos, los objetivos y los liderazgos se expresan en contextos, debe considerarse la posición que se ocupa en dicho contexto, un liderazgo situacional está permanentemente analizando el espacio que ocupa en el escenario.

Como lo afirman en Conferencia (El liderazgo, 2015)reconocen solo 4 estilos o tipos de liderazgo:

Liderazgo de apoyo: óptimo para subordinados descontentos.

Liderazgo participativo: mayor motivación al permitir tomar parte en la toma de decisiones.

Liderazgo instrumental: el líder da instrucciones específicas a sus subordinados.

Liderazgo orientado al logro: confianza en la capacidad de los subordinados para alcanzar metas elevadas o difíciles.

Según (Regader, 2016)existen 5 estilos de liderazgo que pueden ejecutarse:

**Liderazgo laissez-faire:** se basa en la máxima: “deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer”. Por tanto, el líder laissez-faire no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas. Es una clase de liderazgo no autoritaria que confía en la experiencia y en la motivación del empleado para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito.

**Liderazgo autocrático:** permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones. Por tanto, no es un liderazgo abierto ni democrático sino que es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes.

**Liderazgo democrático:** También conocido como liderazgo participativo, su función es promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados. Se promueve el diálogo entre todo el grupo para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad... aunque la decisión final suele recaer en el líder.

**Liderazgo transaccional:** se fundamenta en procesos de intercambio (normalmente económico) entre los jefes y los subordinados. Los trabajadores reciben premios e incentivos por lograr ciertos objetivos y el líder se beneficia porque las ventas y los ingresos se incrementan.

**Liderazgo transformacional:** En él los jefes están en una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo. Esto permite mejorar el rapport y conseguir objetivos a varios niveles, en tanto que la empresa se beneficia de varias visiones y estrategias compartidas por los distintos empleados y cargos.

De manera general puede concluirse y corroborarse que cada uno de estos estilos o tipos de liderazgo tiene sus ventajas e inconvenientes, y generan ciertas dinámicas y emociones variadas entre los subordinados, de modo que pueden influir por tanto, en las dinámicas laborales, en la motivación y en la productividad de la organización en general.

Las autoras coincide con el criterio dado por Regader, por ser el más completo y abarcador, detallando con mayor precisión los grupos y características de cada estilo de liderazgo y su papel dentro de la organización.

Se realiza una evaluación del variable liderazgo en el departamento de Alimentos y Bebidas del objeto de la investigación aplicando el modelo Servqual en las diferencias 1, 2,6 y 7 y la herramienta sociograma.

### Herramienta Servqual. Diferencias 1, 2, 6, y 7.

Para medir el estado actual de la variable liderazgo en la entidad se hará mediante la aplicación de herramientas e instrumentos propios de ingeniero industrial, basadas en aplicación de encuestas, cuestionarios, entrevistas y el modelo Servqual Modificado, ellas son: Diferencias 1, 2 y 7 del Modelo SERVQUAL modificado y el atributo Liderazgo de la Diferencia 6.

**Diferencia 1:** Su cuestionario mide el conocimiento de los directivos de las expectativas y requerimientos de sus clientes, lo que se traduce en la diferencia entre la percepción del directivo y las expectativas del cliente externo.

Tabla: Resultados de la Diferencia 1.

Atributos	Valores
Comunicación	-0,527
Información	-1,109
Flexibilidad	-0,636
Atención del personal del hotel	-0,109
Calidad del producto/servicio	-1,440
Valoración general	-1,200

Fuente: Elaboración propia.

Obteniéndose una puntuación general de -1.2, siendo los atributos más afectados: Información y calidad de los productos/servicios puede afirmarse que los dirigentes subvaloran (desconocen las expectativas del cliente), o sea, la percepción del directivo no coincide con las expectativas de los clientes para la totalidad de los atributos.

**Diferencia 2:** Esta encuesta calcula la capacidad de los directivos de establecer normas formales de calidad basadas en los requerimientos de los clientes, y no solo el establecimiento sino también ser capaz de la divulgación, publicación y ejecución del control de cumplimiento de las mismas en cada área, departamento y proceso de la entidad. Permite traducir las características reales (las necesidades y requerimientos de los clientes) a sustitutivas de proceso y de producto.

Tabla: Resultados de la Diferencia 2.

Atributos	Puntuación
Apariencia de instalaciones, equipos, personal del hotel	3,2

Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable, segura, precisa	4,2
Disposición del hotel para ayudar a los clientes y dar servicio rápido y eficiente	4,6
Conocimiento y amabilidad de los empleados del hotel y habilidad para transmitir fe y confianza	4,2
Cuidado y atención personalizada que el hotel da a sus clientes	4,6
Promedio de los atributos	4,16

Fuente: Elaboración propia

Para una puntuación promedio de 4.16, en una escala del 1 al 5, este instrumento muestra la existencia de dificultad por parte de los directivos para establecer y dar a conocer las normas formales que garanticen la eficacia de los procesos, y tributen al logro de la satisfacción total de sus clientes, lo que muestra un proceso de liderazgo que tiene reservas en la entidad. Se encuentra como más afectado: apariencia de instalaciones, equipos y personal de la empresa; con valor inferior a la media.

**Diferencia 7:** El actual cuestionario mide el conocimiento de los directivos, de las necesidades de los clientes internos u obreros del hotel, le fue aplicada a: Jefe Alimentos y Bebidas, Jefe de Cocina, Director Adjunto, Director General, Jefe de Mantenimiento y Jefes de los departamentos de RRHH, Calidad, Compras y Ventas. Los resultados que se muestran a continuación fueron obtenidos mediante la diferencia entre las percepciones de los directivos de las expectativas de los trabajadores (diferencia 7) y las verdaderas expectativas de estos (diferencia 6 para expectativas) los resultados se encuentran a continuación:

Tabla: Resultados de la Diferencia 7.

Atributos	Valores
Su trabajo	-0.584
Condiciones laborales	-0.769
Servicio Comedor	-1.435
Servicio transporte	-1.350
Servicio Limpieza	-0.822
Salario	-2.111
Trato y relaciones personales	-0.773
Participación en la toma de decisiones	-0.384
Comunicación	-0.221
Liderazgo	-0.224
Total	-0.867

Fuente: Elaboración propia

Para mostrar la veracidad de los resultados anteriores es recomendable analizar el gráfico de diferencia de percepciones del directivo y expectativas de sus subordinados siguiente:

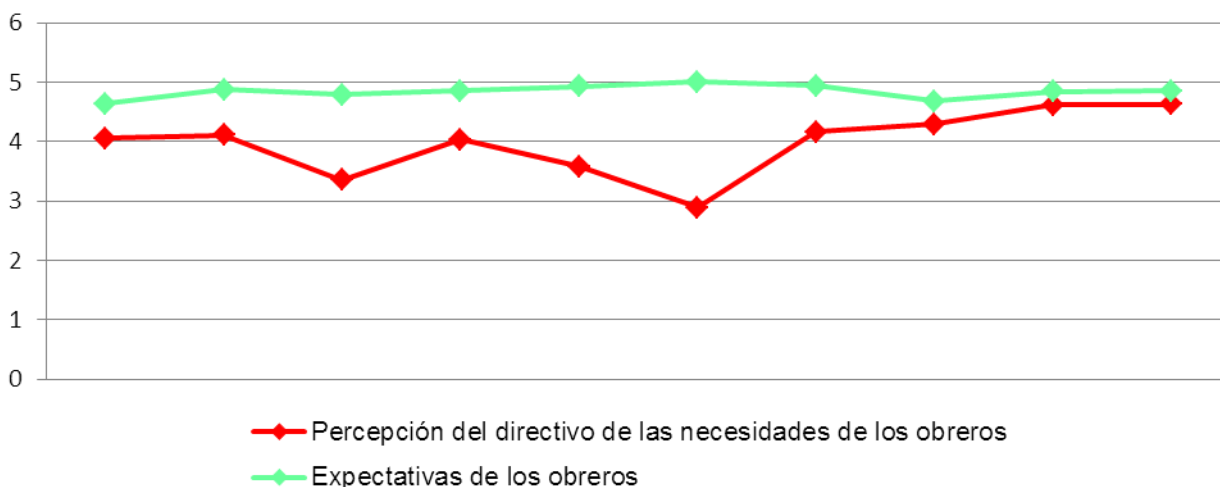


Figura: Diferencia entre las expectativas de los obreros y las percepciones de los directivos.

Fuente: Elaboración propia

A partir los valores obtenidos para un promedio total de (-0.867) y con el análisis del gráfico, se concluye que los directivos no conocen las verdaderas necesidades y pretensiones de sus subordinados, subvalorando la totalidad de los atributos. Se hace indiscutible la falta de orientación de los directivos hacia los clientes internos, que se traduce en la existencia de un incorrecto liderazgo.

#### Atributo Liderazgo, de la Diferencia 6.

Al aplicar la Diferencia 6 del Modelo SERVQUAL Modificado en la entidad se obtuvo para el atributo liderazgo una puntuación de -0.460, donde la puntuación más afectada la obtuvo el ítem "Su jefe es un ejemplo a seguir", para un 20% de los obreros su jefe no es un ejemplo a seguir, mientras que para el 14%, las relaciones con su jefe no son buenas.

Tabla: Resultados de la Diferencia 6.

Liderazgo	-0.460
Tiene buenas relaciones con su jefe	-0,3400
Es su jefe un ejemplo a seguir	-0,6600
Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo	-0,3800

Fuente: Elaboración propia

Puede apreciarse que Liderazgo, presenta dificultades debido a los resultados de las diferencias 1(conocimiento de los directivos de las expectativas y requerimientos de sus clientes) y 7(conocimiento de los directivos, de las necesidades de los obreros de la empresa) y el atributo Liderazgo de la diferencia 6 fundamentalmente, con lo cual puede

reafirmarse que existen reservas para el logro del éxito y cumplimiento de los objetivos trazados.

### Herramienta Sociograma

La técnica sociométrica se utiliza para ver como los grupos de trabajo van definiendo quien es su líder real y el oficial, aunque lo ideal es que sea la misma persona. (Cuesta, 2007)

La misma se aplicó en el equipo de trabajo del restaurante: Buffet en el turno de la mañana, por ser el que comprende mayor cantidad de tareas y aperturas: Desayuno y Almuerzo, por tanto mayor contacto con los clientes, el mismo posee 12 trabajadores.

### Preguntas Sociométricas

1. ¿Quién usted desearía como Capitán de Salón?
2. ¿Con quiénes de los Dependientes de Servicio Gastronómico de su turno usted preferiría trabajar?
3. ¿Con quiénes de los Dependientes de Servicio Gastronómico de su turno usted no preferiría trabajar?

Tabla: Matriz Sociométrica.

No	Electores	Elegidos							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Jorge Araujo	*	-	´+	0	-	0	+	0
2	Pablo Contreras	-	*	´+	-	-	-	+	-
3	Brenda Suárez	+	+	*	+	0	0	0	0
4	Laura Izquierdo	0	-	´+	*	-	0	-	0
5	Eduardo Fernández	+	0	+	0	*	0	0	0
6	Julio Pérez	0	0	´+	0	+	*	0	0
7	Antonio Sosa	0	0	´+	-	0	-	*	0
8	Luis Ariel Vega	0	0	0	0	-	0	0	*

Fuente: Elaboración propia.

### Leyenda de la tabla:

(´+): Elección favorable. (Respuesta a la pregunta 1)

(+): Elección favorable. (Respuesta a la pregunta 2)

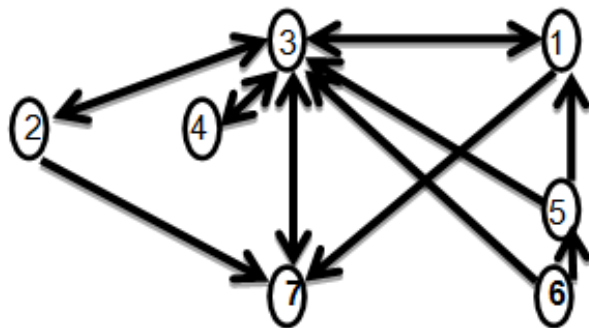
(-): Elección de rechazo. (Respuesta a la pregunta 3)

(0): No Elección (Indiferencia)

(\*): Coincidencia del elector con el posible elegido.

Figura: Sociograma





Relaciones:

$X \rightarrow Y$ : X elige a Y.

$X \leftrightarrow Y$ : Ambos se eligen.

$X \nrightarrow Y$ : No elección o rechazo.

8

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar el líder real o informal es el empleado número tres (3), Brenda Suárez, resultado que no coincide con el líder formal quien actualmente es Antonio Sosa, también puede apreciarse con la aplicación que el trabajador Luis Ariel Vega es el empleado aislado por indiferencia hacia él y no por rechazo.

**Propuesta de acciones de mejora**

Perfeccionar los procedimientos de comunicación existentes en la instalación, especialmente con los clientes, mediante reuniones o debates semanales (al comienzo del turno de trabajo, previo a los Consejos de Dirección), para estimular a los obreros a que participen en tomar decisiones.

Realizar visitas a los clientes en sus puestos de trabajo e interactuar con ellos, planificar encuentros, de manera tal que el directivo conozca a fondo las necesidades de los mismos.

Perfeccionar el sistema o formas de motivación y estimulación moral en la entidad, las formas de reconocimiento moral ante sus compañeros al realizar trabajos destacados, estimularlos para dar ideas u opiniones.

Planificar encuentros de capacitación de manera que el líder informal resultante del sociograma se convierta en el líder formal que requiere este puesto de trabajo contribuyendo a mejorar el trabajo en equipo y por tanto la efectividad de los proceso en el área.

## **Conclusiones**

Con la culminación del estudio se realizó un profundo análisis bibliográfico de los temas relacionados con el comportamiento organizacional y en especial la variable liderazgo. Dentro de la variable liderazgo los elementos más afectados son: que para un 20% de los obreros su jefe no es un ejemplo a seguir, mientras que para el 14%, las relaciones con su jefe no son buenas, mostrando una reserva considerable en su desempeño. Como se puede apreciar el líder real o informal es el empleado número tres (3) que no coincide con el líder formal quien es el empleado número siete (7).

## **Bibliografía**

Ayuso, Beatriz Francisco. 2013.El liderazgo en la empresa.Valladolid : Universidad de Valladolid, 2013.

Angulo Hasenflue, Santiago. El liderazgo., y otros. 2015. 2015.

Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2009. ISBN-10: 970-10-6876-9.

Comportamiento Organizacional. Programa para estudios a distancia. Paredes Hernández, Esperanza y Velasco Espitia, María Eugenia. 2015. Pamplona: s.n., 2015.

Cuesta, A. 2007Tecnología de Gestión de los recursos humanos.

Dailey, Robert. 2012. Comportamiento Organizacional. México: Escuela de Negocios de Edimburgo, 2012. OB-A4-ES 1/2012 (1105).

Kotler, Philip. 2003. Fundamentos de Marketing . México: 6ta edición ed, 2003.

Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución trazados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2011.

Organizacional. Decimoquinta edición. Pearson. México: Pearson Educación de México, S A .de C.V, 2013. 978-607-32-1980-

Programa de Capacitación y Metodología. División de Organizaciones sociales. 2001. Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. Chile: Gobierno de Chile, 2001.

Regader, Bertrand. 2016. Emprendices. Emprendices. [En línea] 27 de Junio de 2016. [Citado el: 15 de Noviembre de 2017.]

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. 2013.Comportamiento

Stoner Finch, J.A. 1997.Administración. 1997.

## Anexos

### Anexo: Modelo de encuesta para el cliente final.

Con el objetivo de conocer su opinión con respecto al servicio que recibe, hemos elaborado el siguiente cuestionario de satisfacción del cliente. Marque con una cruz en la casilla correspondiente según su criterio. Base su respuesta en el comportamiento de la empresa en el último trimestre.

Aspectos a evaluar sobre nuestro servicio.	Servicio inferior a lo que esperaba		Servicio igual a lo que esperaba	Servicio mejor de lo que esperaba	
	Mucho menos de lo que esperaba	Menos de lo que esperaba	Igual a lo que esperaba	Más de lo que esperaba	Mucho más de lo que esperaba
1. Comunicación					
2. Información sobre los servicios					
3. Flexibilidad ante lo imprevisto.					
4. Atención recibida por el personal del hotel					
5. Calidad del producto/servicio					
▪ Alimentos y bebidas					
▪ Habitaciones					
▪ Animación					
▪ Recepción					
▪ Ubicación					
8. Valore de forma general la calidad del producto y servicio recibido.					

**¿Qué debemos mejorar?**

---

---

Gracias por su cooperación.  
**¡NUESTRO TRABAJO ES PARA USTED!**

Anexo: Fiabilidad y validez de la encuesta a cliente final.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.957(a)	.917	.583	.30151	.917	2.750	8	2	.294

a Variables predictoras: (Constante), CETOALL, ATENCION, CESERV, ENTREGA, INFORMAC, CEHIG, FLEXIBIL, COMUNICA

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	15

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)

N of Cases = 11.0



Item Means      Mean    Minimum    Maximum    Range    Max/Min    Variance  
 2.8970    1.9091    4.0000    2.0909    2.0952    .3670

Item Variances    Mean    Minimum    Maximum    Range    Max/Min    Variance  
 1.0982    .0909    2.6545    2.5636    29.2000    .7660

Reliability Coefficients    15 items

Alpha = .8610      Standardized item alpha = .8679

**Anexo: Medición de la diferencia 6 del Modelo Servqual.**

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara estas preguntas. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES.	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
<b>SU TRABAJO.</b>					
1. Su trabajo está igual o parejo con su experiencia y calificación.					
2. Su trabajo lo obliga a superarse cada día.					
<b>CONDICIONES LABORALES.</b>					
3. Tiene buena iluminación en su puesto de trabajo.					
4. Tiene los medios de protección necesarios					
5. Hay buena ventilación					
6. Le dan ropa y calzado					
7. Cuenta con los instrumentos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					



<b>Servicio Comedor.</b>					
8. Hay Variedad en los platos.					
9. Existe Frescura en la elaboración.					
10. Tienen buena Presentación los platos.					
11. Tienen Higiene los platos, cubiertos, jarras bandejas, vasos, etc.					
12. Hay Higiene en comedor (cocina, bebederos, mesas, sillas)					
13. Tiene Presencia el personal de servicio y cocina					
<b>Servicio Transporte</b>					
14. Cumple el horario el ómnibus.					
15. Cumple el recorrido					
16. Tiene buen Estado técnico el vehículo.					
17. Hay estabilidad del transporte obrero (guagua).					
<b>Servicio Limpieza.</b>					
17. Los baños están limpios y con agua.					
18. Hay papel higiénico en el baño.					
19. Hay jabón en el baño.					
20. Se realiza adecuadamente la Limpieza de las oficinas y áreas de trabajo.					
21. Están bien chapeadas, recogidas, y limpias las áreas exteriores y áreas verdes					
<b>SALARIO.</b>					
22. Su salario es justo para el trabajo que realiza.					

23. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
24. Cuando usted realiza un trabajo destacado, es reconocido en su colectivo laboral e individualmente.					
25. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y sus compañeros se interesen por usted.					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES</b>					
26. Usted se siente estimulado para dar ideas u opiniones.					
27. Esas ideas son tomados en cuenta por la dirección.					
28. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
29. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
30. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
31. Cuando tiene un problema personal, se lo comunica a su jefe inmediatamente.					
32. A usted le dicen periódicamente los resultados que ha alcanzado su empresa					
33. Es informado a tiempo de los problemas de la empresa que son de su interés					
34. Se escuchan sus inquietudes					
35. Se le dan respuesta o resuelven esas inquietudes					
<b>LIDERAZGO.</b>					



36. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
37. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
38. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
<b>De manera general, está satisfecho en la organización?</b>					

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo: Fiabilidad y validez de la encuesta para cliente interno.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.969 <sup>a</sup>	.939	.700	.63686	.939	3.936	39	10	.012

### Análisis de fiabilidad

```

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
□

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =      50.0                      N of Items = 39

Alpha =      .8917

```

Fuente: Elaboración propia