



**“ENGAGEMENT LABORAL Y LIDERAZGO DE SERVICIO: EL
ROL MEDIADOR DE LOS RECURSOS LABORALES EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. Lorena De Lama Urbina

Srta. Laura Estrada Montes

Asesor: Profesora Sandra Corso de Zúñiga

2016

Nuestros más sincero agradecimiento a nuestra asesora Sandra Corso de Zúñiga, por su apoyo, conocimientos y valiosos comentarios, ya que han sido fundamentales a lo largo de este proyecto.

A nuestros padres, hermanos y amigos, por sus palabras de aliento y ayuda incondicional durante todo el proceso de realización de nuestra investigación.

Resumen ejecutivo

El presente estudio tuvo como objetivo determinar si el liderazgo de servicio predice significativamente el *engagement*, y si existe mediación por parte de los recursos laborales en la relación del liderazgo de servicio y el *engagement*, en una empresa de servicio. Para poder determinarlo se plantearon, dos hipótesis, una directa y una indirecta. Diseñamos un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional. Se tomó como base el modelo de *engagement* sobre la teoría de demanda y recursos laborales (JD-R) de Demerouti *et al.* 2001; Bakker y Demerouti 2006, y el modelo de liderazgo de servicio de Van Dierendonck *et al.*, 2009.

Los hallazgos demuestran que existe una relación de predicción entre el liderazgo de servicio y el *engagement*, es decir, a mayor nivel de liderazgo de servicio habrá mayor nivel de *engagement* en los trabajadores; pero cuando se tiene la mediación de los recursos laborales (retroalimentación, apoyo social y autonomía), la relación entre el liderazgo de servicio y *engagement*, desaparece, y los recursos laborales incrementan el nivel de *engagement* en los trabajadores, por tanto, parece ser que el personal de la organización percibe que si se maximizan los recursos laborales, a través de un estilo de liderazgo de servicio, experimentan mayores niveles de *engagement*.

A partir de los resultados, desarrollamos una propuesta de un plan de mejora a través del cual buscamos, sobre la base de los hallazgos, optimizar el nivel de *engagement* laboral. Con ello buscamos implementar acciones relevantes para la gestión de personas

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática del estudio	2
3. Objetivos del estudio.....	3
3.1 Objetivo principal	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Pregunta de investigación	3
5. Hipótesis:	3
6. Justificación	3
7. Alcance del estudio	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. <i>Engagement</i>	5
1.1 Definiciones de <i>engagement</i>	5
1.2 Modelos de <i>engagement</i>	6
1.3 Factores que inciden el <i>engagement</i>	12
2. Liderazgo de servicio.....	13
2.1 Definición:	15
2.2 Modelos de liderazgo de servicio	15
2.3 Dimensiones de liderazgo de servicio.....	19
3. Relaciones de las variables	21
3.1 Relación entre el liderazgo y el <i>engagement</i>	21
3.2 Relación entre el <i>engagement</i> y el liderazgo de servicio	22
3.3 Liderazgo y el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R):	24
3.4 Mediación de los recursos laborales entre <i>engagement</i> y liderazgo	25
Capítulo III. Metodología.....	29
1. Diseño de investigación	29
2. Muestra	29
3. Instrumentos.....	30

3.1 <i>Engagement</i>	30
3.2 Recursos laborales	30
3.3 Liderazgo de servicio	30
4. Procedimiento de recolección de datos	31
5. Análisis estadísticos	32
5.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos	32
5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	32
5.3 Análisis correlacional	32
5.4 Análisis de mediación	32
Capítulo IV. Resultados.....	33
1. Resultados del análisis de la confiabilidad del instrumento.....	33
2. Resultados del análisis correlacional	33
3. Análisis de mediación	35
Capítulo V. Discusión y conclusiones	37
1. Predicción del Liderazgo Servidor en el <i>engagement</i>	37
2. Mediación de los recursos laborales en la relación del liderazgo servidor y <i>engagement</i>	39
3. Limitaciones del estudio y recomendaciones.....	40
Capítulo VI. Plan de mejora	42
1. Antecedentes:.....	42
2. Objetivos	43
2.1 Objetivo general.....	43
2.2 Objetivos específicos	43
3. Plan de mejora	43
3.1 <i>Engagement</i> y Liderazgo de Servicio	44
3.2 <i>Engagement</i> y Recursos Laborales	50
3.3 Impacto del Plan de Mejora	53
Bibliografía	54
Anexos	58
Nota biográfica	65

Índice de tablas

Tabla 1.	Datos demográficos	29
Tabla 2.	Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos	33
Tabla 3.	Correlación del instrumento: Liderazgo de Servicio.....	34
Tabla 4.	Correlación de los instrumentos: <i>Engagement</i> , liderazgo de servicio y recursos laborales.....	34
Tabla 5.	Índices de ajuste para modelos de ecuaciones estructurales.....	35
Tabla 6.	Índices de ajuste para modelos de ecuaciones estructurales.....	36
Tabla 7.	Plan de mejora Engagement – Liderazgo de Servicio-Piloto 1	45
Tabla 8.	Plan de mejora Engagement – Liderazgo de Servicio	47
Tabla 9.	Plan de mejora <i>engagement</i> – Recursos Laborales	51
Tabla 10.	Resultados del Plan de mejora Piloto 1	53
Tabla 10.	Comparación de resultados del Plan de mejora Piloto 1	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelos teóricos de <i>engagement</i>	7
Gráfico 2.	Dominios del modelo de la persona dentro de un contexto (Maslach 2001).....	8
Gráfico 3.	Modelo multidimensional (Saks 2006).....	10
Gráfico 4.	Modelo de demandas y recursos laborales (Schaufeli y Bakker 2004)	11
Gráfico 5.	Factores determinantes del <i>engagement</i>	13
Gráfico 6.	Modelos de liderazgo de servicio (Dirk Van Dierendonck <i>et al.</i> , 2009).....	18
Gráfico 7.	Representación gráfica de la H1	23
Gráfico 8.	Representación gráfica de la H2.....	28
Gráfico 9.	Modelo 1.....	35
Gráfico 10.	Modelo 2.....	36
Gráfico 11.	Flujo de reforzamiento	43

Índice de anexos

Anexo 1. Cuestionario.....	59
Anexo 2. Resultados de la Estadística Descriptiva del Cuestionario	62

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Hoy en día, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005). Uno de los enfoques estratégicos principales para competir en este entorno es la firme creencia que las personas constituyen uno de los recursos más importantes y fundamentales para lograr una ventaja competitiva (Omar y Urteaga 2010, Ongel 2014).

Además, ante la importancia o relevancia del factor humano, es necesario tener nuevos conocimientos de las teorías de gestión de personas, es así como el estudio del *engagement* está adquiriendo, en los últimos años, importancia en el ámbito de las organizaciones (Bakker, 2011), la última década ha sido testigo de un fuerte aumento de los estudios científicos sobre el *engagement* (Albrecht, en prensa; Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008). Las investigaciones han demostrado que el colaborador *engaged* está relacionado con los resultados de fondo de una organización, tales como el desempeño laboral (Bakker y Bal, 2010; Halbesleben y Wheeler, 2008), la satisfacción del cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2005), y la rentabilidad financiera (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009). Además, cabe recalcar que tener trabajadores que estén *engaged* implica que voluntariamente se esforzarán y darán lo mejor de sí, debido a la profunda conexión que mantienen con sus ocupaciones (The Gallup Organization 2013).

Se encontró que el *engagement* está asociado positivamente con recursos laborales como apoyo social de los compañeros de trabajo y del superior inmediato, con la retroalimentación sobre el rendimiento, el *coaching*, el control laboral, la variedad de tareas, las oportunidades para aprender y desarrollarse y las facilidades de entrenamiento (Schaufeli y Salanova, 2007).

Adaptarse forma parte de la estrategia de cualquier organización y, en esa adaptación, se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Attridge (2009) concluyó que el estilo de liderazgo es muy importante en la mejora de los colaboradores *engaged*.

Cabe mencionar que en la actualidad existe una demanda por una gestión cada vez más ética y centrada en las personas (Dirk Van Dierendonck, 2011). Un líder servidor es desinteresado, se

preocupa más por que todos en la organización cuenten con las herramientas, y se preocupa menos por el aumento de su propio estatus y reputación. El desinterés del líder servidor crea un ambiente de unión y confianza que aumenta la moral de los miembros de la organización, y conduce a un mayor sentido de compromiso, es por ello que el liderazgo de servicio puede ser lo que las organizaciones necesitan hoy por hoy (Dirk Van Dierendonck, 2011).

A pesar de la aparente ausencia de estudios en el área de liderazgo de servicio, existe alguna evidencia empírica reciente sobre la relación positiva entre el liderazgo y el *engagement* en diferentes sectores y países, sobre todo con el liderazgo transformacional (Zhu *et al.*, 2009), *Empowering Leadership* (Tuckey *et al.*, 2012) y liderazgo de servicio (Van Dierendonck, 2011; Van Dierendonck *et al.*, 2013). Por consiguiente, esta investigación dará un enfoque distinto, ya que profundiza la relación que existe entre *engagement* y liderazgo de servicio en un contexto nacional.

2. Problemática del estudio

Es conocido de que un alto nivel de *engagement* presenta consecuencias positivas para las organizaciones, los trabajadores *engaged* son más comprometidos con su organización y tienen un mejor rendimiento en el trabajo (Hakanen *et al.*, 2006) (Bakker y Bal, 2010; Xanthopoulou *et al.*, 2009). El *engagement* parece conducir a beneficios profesionales y sociales obvios. Por ejemplo, la percepción de los clientes en cuanto a la calidad de servicio ofrecida es mejor cuando entran en contacto con trabajadores *engagement* de hoteles y restaurantes, en comparación con cuando los trabajadores no están *engaged* (Salanova, Agut y Peiró, 2005). Sin embargo, aún se tiene bajos nivel de *engagement* evidenciado, en un estudio llevado a cabo por la organización Gallup (2013) se demuestra que a nivel mundial existen bajos niveles de *engagement* promedio y solo un 13% de la población laboral activa en 142 países está *engaged*.

Existen estudios sobre los factores que inciden positivamente y negativamente en el *engagement*, donde se evidencia la relación positiva entre el liderazgo y el *engagement*, sobre todo con el liderazgo transformacional (Zhu *et al.*, 2009), *Empowering Leadership* (Tuckey *et al.*, 2012) y liderazgo de servicio (van Dierendonck, 2011; Van Dierendonck *et al.*, 2013). A pesar de estos avances, los contextos y mecanismos específicos mediante los cuales los diferentes tipos de liderazgo afectan el *engagement* aún no están claros, formando la motivación principal de nuestro estudio.

Debido a que hay poca investigación del tipo de liderazgo de servicio y su relación con el *engagement*, y aún falta entender los antecedentes que explican el nivel de *engagement* de los colaboradores de la organización, a través de este estudio vamos a abordar este enfoque para aportar mayor información que contribuya para futuros estudios.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo principal

Investigar y analizar la relación entre el liderazgo de servicio y el *engagement*, teniendo como mediador a los recursos laborales (apoyo social, autonomía, *feedback*), y tomando como marco de referencia el modelo de demandas y recursos laborales (Schaufeli y Bakker 2004).

3.2 Objetivos específicos

- Investigar si el liderazgo de servicio predice un mayor nivel de *engagement*.
- Analizar el papel mediador de los recursos laborales (apoyo social, autonomía, *feedback*), entre el liderazgo de servicio y el *engagement*.

4. Pregunta de investigación

- ¿El liderazgo de servicio predice un mayor nivel de *engagement*?
- ¿Existe mediación de los recursos laborales en la relación entre liderazgo de servicio y el *engagement*?

5. Hipótesis

- H1: El liderazgo de servicio predice el *engagement* significativamente.
- H2: Los recursos laborales median la relación del liderazgo de servicio y el *engagement*.

6. Justificación

Debido al *boom* de la gastronomía en el Perú, el sector de alimentos ha ido en crecimiento y, con ella, la necesidad de ejecutar modelos y estrategias que les permitan generar valor para sus clientes, accionistas, colaboradores y sociedad.

La empresa investigada es del sector gastronómico, cuya declaración de misión es brindar un espacio familiar donde vivir una experiencia gastronómica inolvidable con altos estándares de

calidad y con un auténtico calor humano, creando un lazo duradero con cada uno de sus clientes. Por ello, tiene el reto de implementar estrategias competitivas que le den una ventaja diferencial en el mercado para generar mayores índices de rentabilidad; es así como la atención a los trabajadores está tomando mayor relevancia y es tal la importancia que hoy se les otorga, que son considerados como un factor clave de éxito en la empresa y su gestión como la esencia de la gerencia empresarial.

Como se ha mencionado anteriormente, existe evidencia empírica que los trabajadores *engaged* son más comprometidos con su organización y tienen un mejor rendimiento en el trabajo (Hakanen *et al.*, 2006) (Bakker y Bal, 2010; Xanthopoulou *et al.*, 2009). El *engagement* parece conducir a beneficios profesionales y sociales obvios. A partir de esta evidencia nace el interés de estudiar este constructo del *engagement*, analizando su relación con el liderazgo de servicio, dentro del contexto nacional de una empresa del rubro gastronómico.

Por ende, se considera que el presente estudio, debido a la poca investigación de la relación entre *engagement* y liderazgo de servicio, contribuirá a la literatura y será marco de referencia para futuras investigaciones.

7. Alcance del estudio

El presente estudio nos permitirá lograr los siguientes puntos:

- Demostrar empíricamente los alcances de la relación del liderazgo de servicio y *engagement*, y si existe una predicción entre estos dos constructos.
- Demostrar empíricamente si existe mediación de los recursos laborales (apoyo social, autonomía, *feedback*), entre el liderazgo de servicio y el *engagement* de la empresa estudiada.
- Ofrecer un mayor alcance para ampliar los conocimientos del *engagement* y liderazgo de servicio, de modo que se contribuya con el marco teórico existente.
- Desarrollar acciones en los procesos de gestión de personas, considerando aspectos inherentes de los constructos y su relación.

Capítulo II. Marco teórico

En este capítulo, se presentará el marco teórico que busca sustentar la presente investigación. En primer lugar, se pretende saber y conocer qué es el *engagement* laboral; por ello, se revisarán las diversas definiciones de este constructo. En segundo lugar, se detallarán cuáles son los principales modelos teóricos que explican el *engagement* laboral y los principales factores que influyen en él. En tercer lugar, se desarrollará la teoría de liderazgo de servicio. Y, finalmente, se describirán cuáles son las relaciones entre los constructos propuestos para la presente investigación.

1. *Engagement*

1.1 Definiciones de *engagement*

El primer artículo académico sobre *engagement* fue publicado por William Kahn en 1990, en la “Academy of Management Journal”, pero tomó otra década antes de que el tema fuera recogido académicamente. Esto tiene relación con los cambios en el mundo del trabajo que tuvo lugar poco a poco de partir a finales de 1990. Adicionalmente, en el cambio de siglo surgió el llamado movimiento de la psicología positiva o, más bien, la ciencia de la psicología positiva fue proclamada por un grupo de académicos que trabajan con Martin Seligman, quien era en ese momento el presidente de la Asociación Americana de Psicología.

Gebauer & Lowman (2008) definen el *engagement* como: «Una profunda y amplia conexión que los empleados tienen con una empresa, que trae como resultado un deseo de ir más allá de lo que se espera de ellos para el éxito de la compañía». Para que esta conexión de la que hablan los autores sea completa, debe ocurrir a tres niveles (Gebauer & Lowman, 2008): **Racional** (cabeza): qué tan bien entienden sus roles y responsabilidades, y su impacto en la misión y objetivos. Está dado por el pensar. **Emocional** (corazón): qué tanta pasión y energía ponen en su trabajo. Está involucrado el sentir. **Motivacional** (manos): qué tan bien desempeñan sus roles. Se relaciona con el actuar.

Se define también el *engagement* como una construcción única de motivación, que tiene características distinguibles de otras construcciones, tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional o implicación con el trabajo (Bakker y Leiter, 2010).

Kahn (1990) define el *engagement* personal como: «El aprovechamiento de los mismos miembros de la organización para con sus roles de trabajo: en el *engagement*, la gente emplea y se expresa física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desempeño de los roles» (p 694.). Se

conceptualiza la participación como el empleo y la expresión de uno mismo, preferido en comportamientos de tarea. Aunque importante para el pensamiento teórico sobre el *engagement*, que satisface las necesidades, el enfoque ha sido utilizado solo ocasionalmente en la investigación empírica (por ejemplo, Gilson y Harter, 2004).

Según Maslach y Leiter (1997), el *engagement* y el *burnout* son los extremos positivo y negativo. Más concretamente, el *engagement* se caracteriza por la energía, el compromiso y la eficacia, que se consideran los opuestos directos de las tres dimensiones del *burnout* agotamiento, cinismo e ineficacia, respectivamente.

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) presentan el *engagement* como un concepto independiente. Schaufeli *et al.* (2002) define el *engagement* como: «...Un estado mental positivo de plenitud, relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente, que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular», en el cual, el vigor se define como los altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, la voluntad de poner esfuerzo en el trabajo de uno, y la persistencia, incluso en medio de los obstáculos; dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo de uno, y experimentar un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío; en tanto que la absorción se refiere a estar totalmente concentrado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y se tiene dificultades con desprenderse del trabajo.

Se ha considerado tener como referencia la definición de Schaufeli *et al.* (2002), ya que es la definición que tienen mayor aceptación y uso en la gran mayoría de investigaciones; además, sus dimensiones están correlacionadas positivamente; así mismo, tiene relación con el trabajo (Rodríguez Muñoz y Bakker 2013).

1.2 Modelos de *engagement*

En el presente apartado se presentan cinco modelos que se consideran para el presente estudio, es de considerar que los modelos siguen en constante actualización.

Grafico 1. Modelos Teóricos de *engagement*



Fuente: Elaboración propia, 2016

1.2.1 Modelo de necesidades psicológicas (Kahn 1990)

Este enfoque fue presentado antes en la sección sobre la definición de *engagement*. Kahn (1990) asume que los empleados que se involucren cumplen tres condiciones psicológicas o necesidades: significación (es decir, la sensación de recibir rendimiento de lo invertido de uno mismo en el desempeño del rol); seguridad psicológica (es decir, sentirse capaz de mostrar y emplear a uno mismo sin temor a las consecuencias negativas), y la disponibilidad (es decir, la creencia de tener los recursos físicos y mentales para el *engagement*). El significado está influenciado por la naturaleza del trabajo; es decir, las características de la tarea y las características de rol. La seguridad psicológica está influenciada principalmente por el entorno social; es decir, las relaciones interpersonales, dinámicas de grupo, el estilo de gestión, y las normas sociales. Por último, la disponibilidad depende de los recursos personales que las personas pueden aportar a su desempeño del rol, como la energía física.

Modelo de Kahn (1990), surgió de una entrevista cualitativa y un estudio observacional entre los consejeros de un campamento de verano para adolescentes y arquitectos, y se puso a prueba por primera vez por May et al. (2004) en un estudio de campo, utilizando cuestionarios de los empleados de una empresa de seguros. De hecho, como predijo, en particular significación y en menor medida también la seguridad y disponibilidad, se asoció positivamente con el compromiso. Asimismo, encontraron que de acuerdo con la teoría de Kahn (1990), de que el enriquecimiento del trabajo y en forma del rol, se relacionaron positivamente con significado, mientras que un compañero de trabajo gratificante y relaciones de supervisor de apoyo fueron positivamente relacionados con la seguridad, en tanto que los recursos personales se relacionaron positivamente a disponibilidad. Así que, básicamente, este enfoque asume que cuando el trabajo es desafiante y significativo, el entorno social en el trabajo es seguro, y los recursos personales disponibles, las necesidades de significación, la seguridad y la disponibilidad están satisfechos y, por lo tanto, la participación es probable que ocurra.

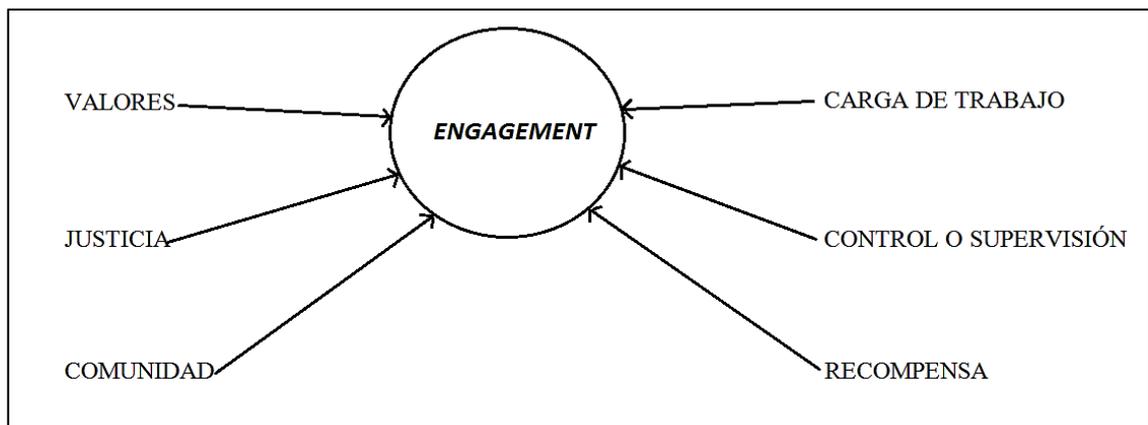
Tal como se describe, el modelo de Kahn, no fue probado empíricamente en su totalidad, por tanto, no se puede asegurar su validez (Kular, Gatenby, Rees, Soaney y Trust 2008; May, Gibson y Harter 2004).

1.2.2 Modelo de la persona dentro de un contexto (Maslach *et al.* 2001, Schaufeli *et al.* 2002)

El modelo de Maslach *et al.* 2001, comprende componentes que se asocian con la energía, involucramiento activo, iniciativa, satisfacción, y autovaloración, que emergen del desempeño laboral. Así como el involucramiento genera necesidad de competencia, construye compromiso, pertenencia y comunidad; crecimiento y desarrollo integral de la persona. Desde la perspectiva organizacional, la organización acoge y desarrolla políticas orientadas al *engagement*, promueve conductas voluntarias e informales que favorecen la pertenencia, la expresión y experiencia de comunidad con los compañeros del trabajo.

Cuando el ajuste entre las expectativas y capacidades de la persona con los factores organizacionales es cercano a la perfección, se dice que existe *engagement*, (Maslach *et al.* 2001). Dentro de este modelo se definen factores que se pueden resumir en los seis ámbitos clave del entorno del lugar de trabajo: la carga de trabajo, de control, de recompensa, la comunidad, la justicia y los valores (Maslach y Leiter 1997); (gráfico”).

Gráfico 2. Dominios del modelo de la persona dentro de un contexto (Maslach 2001)



Fuente: Elaboración propia, 2016

En cualquiera de estos dominios mostrados puede existir algún tipo de perturbación o desajuste que ocasionará el desgaste, que ocasionará la tensión de la persona y, por ende, el síndrome de *burnout*. Por el contrario, si existen congruencia esto fomentará el surgimiento del *engagement*. Se puede afirmar que el *engagement* está asociado al balance entre la carga laboral en el trabajo; la sensación de contar con los recursos y la autoridad para trabajar adecuadamente; un sistema de

compensaciones y reconocimiento apropiado; la existencia de un grupo de trabajo agradable y que se respeten; la existencia de un sistema de justicia y equidad interna para todos y, finalmente, la correspondencia entre los valores personales y los valores organizacionales (Maslach *et al.* 2001).

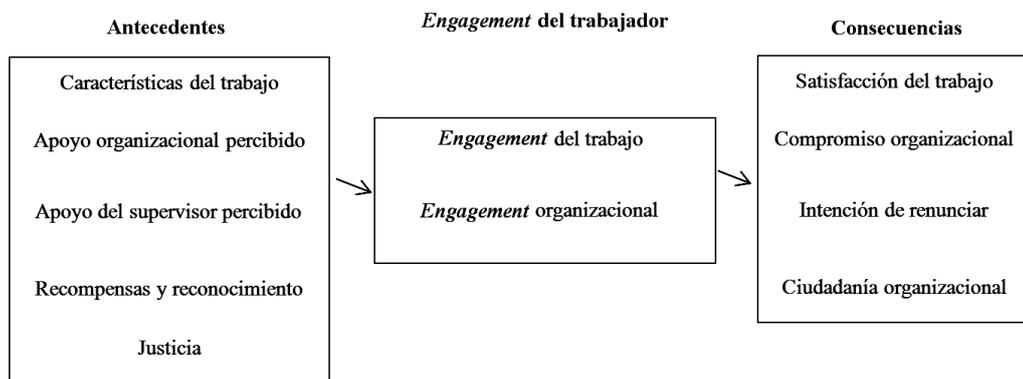
Maslach y Leiter 1997, consideran que el *engagement* y el *burnout* son polos opuestos y que queda plenamente cubierto por la herramienta de medición MBI (*Maslach Burnout Inventory*); sin embargo, esta posición es cuestionada por algunos autores, como Diener (1999), y Schaufeli *et al.* 2002. Schaufeli y Bakker consideran que el *engagement* no queda apropiadamente cubierto por el MBI, debido a la confusa composición gramatical de las traducciones; una dificultad añadida del MBI es su composición gramatical (dificultades técnicas) y sus múltiples e imprecisas traducciones (generalmente de los EE.UU.), que no consideran generalmente la cultura, el género, y las diferencias socioeconómicas (Aluja *et al.* 2005). El escaso dominio público del instrumento es otra crítica al MBI, pues considera que las tres versiones del cuestionario no están en público dominio, sino de modo comercial. Lo que pudiese significar que los cuestionarios usados como instrumentos de medida del síndrome de estar quemado por el trabajo (*burnout*), no son 100% válidos (Kristensen *et al.* 2005). También presenta problemas en el alcance conceptual del agotamiento emocional; una crítica al MBI se centra en la dimensión del agotamiento emocional, el cual se cree que solamente se focaliza en los componentes afectivos. Algunas investigaciones han sugerido que el agotamiento emocional incluye a otros aspectos del agotamiento: el cognoscitivo y el físico (Pines *et al.* 1981). Este dato revelaría más ampliamente la naturaleza del agotamiento que se experimenta como resultado de la tensión crónica en el trabajo y, por ende, una mejor medición del fenómeno (Halbesleben y Demerouti). Por tanto, para los fines de esta investigación no se considera este modelo.

1.2.3 Modelo multidimensional (Saks 2006)

Otra perspectiva amplia del concepto de *engagement* de los empleados es proporcionada por Saks (2006). Su enfoque multidimensional se basa en la definición de *engagement* de los empleados como: «Una construcción distinta y única que consiste en componentes cognitivos, emocionales y conductuales que se asocian con el desempeño individual». Saks identifica dos roles que los empleados realizan dentro de una organización. El primero es su propio rol de trabajo, y el segundo es el rol de integrar la organización. A continuación, da un paso más y argumenta sobre dos tipos de *engagement* - el *engagement* de trabajo y el *engagement* organizacional. Ambos están relacionados con la satisfacción en el trabajo, el compromiso y la conducta del empleado, pero el primero está vinculado a las tres, en relación con el puesto de trabajo y el segundo en relación a la organización como un todo (Saks, 2006).

El modelo de Saks, que se basa en la premisa de que el concepto de *engagement* de los empleados se puede explicar a través de la utilización de la teoría del intercambio social, identifica seis antecedentes de *engagement* del empleado, es decir, las características del trabajo, apoyo organizacional percibido, apoyo supervisor de percepción, recompensas y el reconocimiento, la justicia procedimental y la justicia distributiva. Al examinar los seis antecedentes, Saks llega a la conclusión de que el factor de apoyo organizativo fue positivamente vinculado, tanto el *engagement* de trabajo y el *engagement* organizacional. Sin embargo, las características del trabajo se justificaban como un factor indicativo solamente para el *engagement* de trabajo, mientras que la justicia procedimental para el *engagement* organizacional (Saks, 2006).

Gráfico 3. Modelo multidimensional (Saks 2006)



Fuente, Elaboración propia, 2016

1.2.4 Modelo de Jobs Demands – Resources (JD-R) (Schaufeli y Bakker 2004)

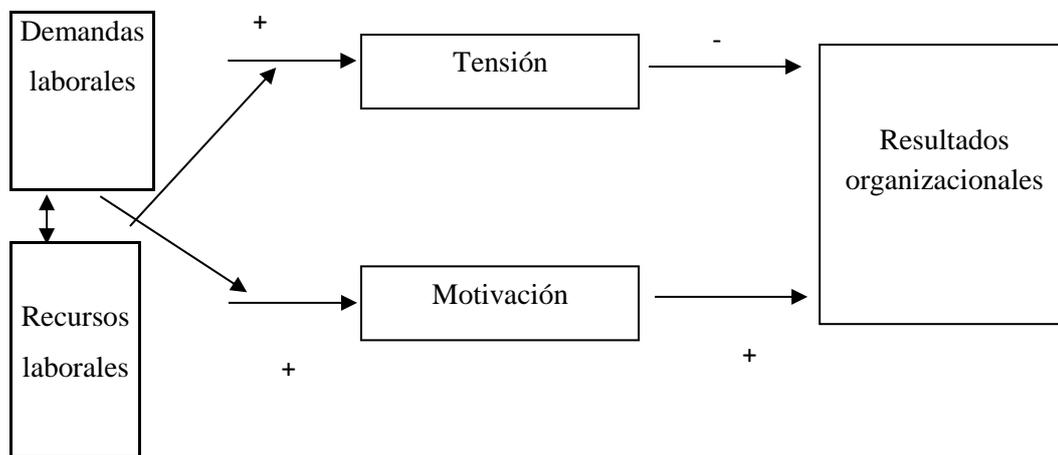
Este modelo ha sido escogido para el presente estudio puesto que es uno de los modelos que ha sido más relacionado con el *engagement* en las empresas, además de haber sido usado en distintos contextos y, sobre todo, ha obtenido resultados de alta confiabilidad (Schaufeli y Bakker 2004, Bargagliotti 2013).

Se sabe que durante la última década, el modelo se ha utilizado para predecir el *burnout* (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005, 2008; Demerouti *et al.*, 2001); el compromiso organizacional (Bakker, Van Veldhoven y Xanthopoulou, 2010); la conexión con el trabajo (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard y Metzger, 2007), y el *engagement* (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006).

Uno de los motivos de la popularidad de la teoría del modelo de demandas y recursos laborales es, probablemente, su flexibilidad. Según la teoría, los distintos entornos de trabajo o características laborales pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales. Por lo tanto, la teoría puede ser aplicada a todos los entornos de trabajo y profesiones. Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti *et al.*, 2001). Algunos ejemplos son la presión laboral o la relación emocionalmente exigente con clientes. Aunque las demandas laborales no sean necesariamente negativas pueden suponer un obstáculo cuando requieren un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra suficientemente recuperada (Meijman & Mulder, 1998).

Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden: (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados; (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo, o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007). Por lo tanto, los recursos no solo son necesarios para hacer frente a las demandas del trabajo, sino que también tienen su propio efecto.

Gráfico 4. Modelo de demandas y recursos laborales (Schaufeli y Bakker 2004)



Fuente: Bakker y Demerouti 2006

Sobre la base de este modelo, un estudio realizado por Schaufeli y Bakker (2004), determinó que los recursos laborales atenúan el impacto de las demandas laborales, en la generación de estrés (tensión), y ayudan a incrementar el nivel de *engagement* en las organizaciones.

Se conjugó el modelo de demandas y recursos laborales con los componentes de vigor, dedicación, absorción, planteados por Schaufeli *et al.* (2002), los resultados han sido corroborados posteriormente en distintas investigaciones (Bakker, Tari y Schaufeli y Schereur 2003; Hakanen, Bakker y Schaufeli 2008; Tims, Bakker y Derks 2013), llegando a concluir que los recursos laborales son principalmente predictores del *engagement*, todos los estudios que investigan el modelo de demandas y recursos laborales coinciden que dentro de las variables que inciden en los recursos laborales son únicamente factores organizacionales (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli 2007).

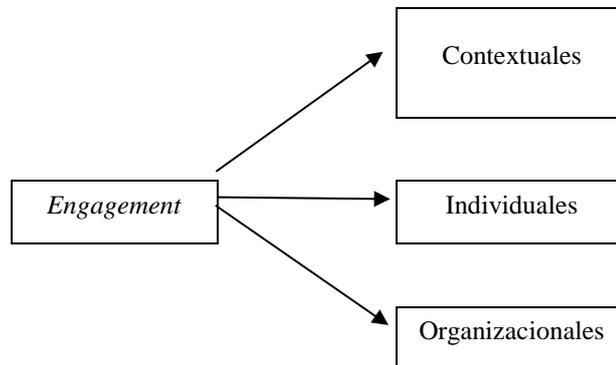
Tal y como se observa en el gráfico 4, este modelo constituye dos procesos distintos: 1) Un proceso conocido como energético, donde las demandas laborales llegan a agotar toda la energía del empleado y 2) Un proceso motivacional originado por los recursos laborales (Demerouti *et al.* 2001; Bakker y Demerouti 2006).

Este estudio se enfoca en el proceso de la motivación, donde los recursos laborales conducen al *engagement*, y por todo lo mencionado anteriormente, toman gran importancia para el desarrollo de esta investigación.

1.3 Factores que inciden en el *engagement*

Es aquí importante mencionar que hay estudios que han demostrado la existencia de posibles factores a nivel individual, organizacional y contextual que impulsan el *engagement* en los empleados (Suharti y Suliyanto 2012). En siguiente grafico se ejemplifica los factores determinantes del *engagement*.

Grafico 5. Factores determinantes del *engagement*



Fuente: Elaboración propia, 2016

Recursos laborales

De acuerdo a la base que se sigue del modelo de demandas y recursos laborales, se conoce que los recursos laborales varían según el contexto organizacional y tienen relaciones positivas con el *engagement*, por ejemplo, Schaufeli y Bakker (2004) encontraron evidencias de las relaciones positivas entre tres recursos laborales (*feedback* sobre el desempeño, apoyo social y entrenamiento de los supervisores) y *engagement* (vigor, dedicación y absorción) en cuatro muestras diferentes de empleados holandeses.

Por consiguiente, y debido a la opinión de las entrevistas que se mantuvieron con los líderes de la empresa, el presente estudio se enfocará en los recursos laborales que tienen mayor incidencia o presencia en la organización donde se realiza la investigación, tales como: autonomía, apoyo social y *feedback*. Para Rodríguez-Munoz y Bakker (2013), en los entornos laborales en los que existe, entre otros recursos, el apoyo social de los supervisores y compañeros, existe mayor probabilidad que se realicen las tareas adecuadamente y se alcancen los objetivos propuestos.

2. Liderazgo de servicio

Los tiempos están cambiando y también los puntos de vista sobre el comportamiento del líder. Como se ha mencionado anteriormente, actualmente se demanda una gestión más ética, centrada en las personas, el liderazgo inspirado en las ideas de la teoría de liderazgo de servicio puede muy bien ser lo que las organizaciones necesitan ahora. La preocupación por la sociedad en que

vivimos es cada vez más una cuestión de la política de la empresa. Puede ser que prestar atención a todas las partes interesadas es la clave para beneficios a largo plazo.

En la actualidad, la innovación y el bienestar de los empleados se les da de alta prioridad y así el liderazgo que tiene sus raíces en la conducta ética y el cuidado se convierte en un constructo de gran importancia. En el campo del comportamiento organizacional positivo, el liderazgo se ha sugerido como un factor clave para los empleados contratados y organizaciones en crecimiento (Luthans, 2002; Macik-Frey, rápida, y Cooper, 2009).

El liderazgo de servicio, término que fue acuñado por Greenleaf en 1970, es de particular relevancia en esta época en la que se añade el componente de responsabilidad social con el liderazgo transformacional (Graham, 1991); además, más que cualquier otra teoría del liderazgo, destaca de manera explícita las necesidades de los seguidores (Patterson, 2003). Aunque la influencia generalmente se considera el elemento clave de liderazgo, el liderazgo servidor cambia el foco de esta influencia, haciendo hincapié en el ideal de servicio en la relación líder-seguidor.

En comparación con otros estilos de liderazgo donde el objetivo final es el bienestar de la organización, un líder servidor es verdaderamente preocupado con los seguidores que sirven (Greenleaf, 1977), como también se indica por Stone, Russell, y Patterson (2004). Esta actitud orientada de la persona, deja paso a relaciones seguras y fuertes dentro de la organización, Además, como Greenleaf (1998) lo pone, los elegidos para ser los líderes cuentan, en gran medida, con el apoyo de sus empleados, ya que se han comprometido y son fiables. De esta manera, se crea una atmósfera que anima a los seguidores a ser lo mejor que pueda.

Cabe señalar que el trabajo de una necesidad de servir no implica una actitud de servilismo, en el sentido de que el poder está en manos de los seguidores o que los líderes tendrían baja autoestima. Hay una similitud con la visión kantiana sobre el liderazgo, que hace hincapié en que es responsabilidad del líder para aumentar la autonomía y la responsabilidad de los seguidores, para animarles a pensar por sí mismos (Bowie, 2000b). En vista de su enfoque en los valores, no es solo en el comportamiento que el liderazgo de servicio se puede distinguir de otros estilos de liderazgo, sino también en la actitud general hacia las personas de una organización, y en la motivación para ser un líder. Al igual que en el personalismo (Whetstone, 2002), hay un fuerte compromiso de tratar a cada persona con respeto, con la conciencia de que cada persona merece ser amado.

El cuidado de los seguidores de uno no debe ser meramente un instrumento de éxito financiero. Un líder de servicio trabaja hacia la construcción de una organización basada en el aprendizaje, donde cada individuo puede tener un valor único. Como tal, el uso de carisma o las emociones para influir a los seguidores a actuar sin ellos, no dejan espacio para el pensamiento participativo o la toma de decisiones, lo cual está lejos de lo que Greenleaf entiende por el énfasis en el aumento de la autonomía, el crecimiento personal y el bienestar. Puede, por lo tanto, ser una teoría de liderazgo con un gran potencial. Sin embargo, a pesar de su introducción hace cuatro décadas y los estudios empíricos que se inició hace más de 10 años (Laub, 1999), aún no existe un consenso sobre una definición y marco teórico del liderazgo de servicio.

2.1 Definición

Robert Greenleaf (1904-1990) acuñó el término “liderazgo de servicio” en su obra fundamental "El siervo como líder", publicado por primera vez en 1970. El siervo-líder es primero siervo, comienza con el sentimiento natural de que uno desea servir, servir primero. Luego, una elección consciente lleva a uno a aspirar a liderar. La mejor prueba, y difícil de administrar, es la siguiente pregunta: ¿mientras se sirve, se vuelven más saludables, más sabios, más libres, más autónomos y más propensos a sí mismos para convertirse en siervos?, y, ¿cuál es el efecto sobre los menos privilegiados en la sociedad? ¿Van a beneficiarse, o al menos salir menos dañados? (1977: 7)

Esta podría ser la más famosa y conocida cita en el campo de liderazgo de servicio. También es lo más cercano de una definición; Greenleaf colocó «Va más allá del autointerés» como una característica central del liderazgo servidor.

El liderazgo de servicio se rige por la creación dentro de las posibilidades de la organización para ayudar a que los seguidores crezcan (Luthans y Avolio, 2003). Además, como dijo Greenleaf (1998), los siervos o trabajadores que son elegidos para ser los líderes tienen en gran medida el apoyo de sus empleados, ya que se han comprometido y son fiables. De esta manera, se crea una atmósfera que anima a los seguidores a ser lo mejor que puedan.

2.2 Modelos de liderazgo de servicio

La falta de una definición precisa de liderazgo de servicio proporcionada por Greenleaf, ha dado lugar a muchas interpretaciones que ejemplifican una amplia gama de comportamientos. En la actualidad, los modelos desarrollados por Spears (1995), Laub (1999), Russell y Stone (2002), y Patterson (2003) se encuentran entre los más influyentes.

2.2.1 Modelo de Spears (1995)

Destaca diez características de Liderazgo de servicio. Estos son: (1) escuchar, haciendo hincapié en la importancia de la comunicación y la búsqueda para identificar la voluntad del pueblo; (2) la empatía, la comprensión de los demás. y aceptar cómo y lo que son; (3) la curación, la capacidad de ayudar a hacer todo; (4) conciencia, estar despierto; (5) la persuasión, tratando de influir en los demás dependen de argumentos que no están en el poder posicional; (6) conceptualización, pensar más allá de la necesidad de hoy en día y que se extiende en un posible futuro; (7) la previsión, previendo los resultados de situaciones y trabajar con la intuición; (8) la administración, sosteniendo algo en confianza y atender las necesidades de los demás; (9) compromiso con el crecimiento de las personas, fomentar el crecimiento personal, profesional y espiritual de los demás, y (10) construcción de la comunidad, haciendo hincapié en que las comunidades locales son esenciales en la vida de una persona.

Spears nunca empleó estas características en la siguiente etapa, para la formulación del modelo que diferencie entre los aspectos intrapersonales, aspectos interpersonales y los resultados de un liderazgo de servicio. Así que, aunque entendemos intuitivamente estas características, nunca han sido operacionalizadas con precisión, haciendo un estudio válido y fiable, basado en estas características difíciles que obstaculiza la investigación empírica.

2.2.2 Modelo de Laub (1999)

La primera medida del liderazgo de servicio fue desarrollado por Laub (1999). Él determinó las características esenciales del liderazgo de servicio a partir de una revisión exhaustiva de la bibliografía existente combinada con una encuesta Delphi entre los expertos, lo cual dio como resultado seis grupos de liderazgo de servicio. Los ítems se formularon en términos de la cultura organizacional y el liderazgo en general.

Un análisis factorial mostró que el instrumento tenía solo dos dimensiones subyacentes, una centrada en la organización y la otra en el liderazgo, que reflejaron las siguientes perspectivas: la organización como un todo, sus principales líderes, y la experiencia de los seguidores.

Dadas las altas correlaciones entre las puntuaciones medias de los seis grupos, se cuestionó la dimensionalidad de estos. Por lo tanto, a pesar de que cubre las seis características de liderazgo de servicio conceptualmente, su puesta en marcha perdió el carácter del concepto

multidimensional. El modelo de Laub fue una contribución importante a la investigación científica en el liderazgo de servicio, que era y todavía es utilizado en varios estudios de doctorado y ha dado el primer impulso hacia la investigación empírica. Todavía puede ser útil para determinar en qué medida una organización tiene una cultura de liderazgo de servicio. Además, ha ayudado dar forma a la teoría sobre el liderazgo de servicio (Smith, Montagno, y Kuzmenko, 2004).

2.2.3 Modelo de Russell y Stone (2002)

Es uno de los modelos más extensos, distinguió nueve características funcionales y once características adicionales de liderazgo de servicio. El mayor problema de este modelo es la diferenciación entre los atributos funcionales y atributos que se acompañan. No está claro por qué ciertos atributos se asignan a una categoría particular.

2.2.4 Modelo de Patterson (2003)

Abarca siete dimensiones. Según ella, el liderazgo de servicio se trata de virtudes. Virtudes que describen los elementos del carácter de alguien, que encarnan la excelencia. La fuerza de este modelo radica en la conceptualización de la noción de la necesidad de servir; sin embargo, se descuida el aspecto líder.

Aunque hay coincidencias claras entre las características de los diferentes modelos, pero aún quedan muchos atributos diferentes de siervo-líder. Todos los modelos tienen sus ventajas, pero también sus debilidades.

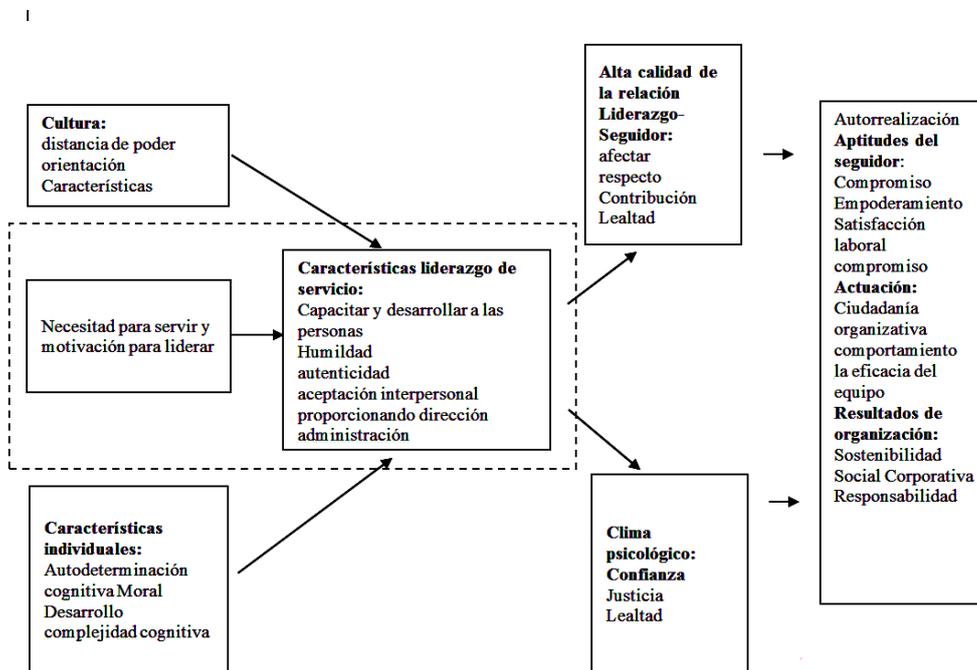
2.2.5 Modelo de liderazgo de servicio Van Dierendonck *et al.*, 2009

Los escritos y literatura de Greenleaf sientan las bases para el marco teórico presentado en este modelo. Este marco combina conocimientos ya disponibles en la literatura con las nuevas perspectivas teóricas que puede ayudar a entender mejor el proceso completo del liderazgo de servicio. El modelo propone que la piedra angular del liderazgo de servicio radica en la motivación combinado para dar lugar a una necesidad de servir. Reconoce las características personales y los aspectos culturales que se asocian con esta motivación. Las características de liderazgo de servicio resultantes, según la experiencia de los seguidores, tienen su influencia tanto en la relación individual líder-seguidor y sobre el clima psicológico general dentro de un equipo o de la organización que, a su vez, se espera que influya en los seguidores en tres niveles, es decir,

en el plano individual, la autorrealización, las actitudes de trabajo positivo y el aumento de la actuación; sobre el nivel del equipo, el aumento de la eficacia del equipo, y en el nivel de organización, un mayor énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE).

Una cuestión importante aquí es la interrelación de las características clave, antecedentes, y los resultados. La idea detrás de este modelo es revelar los procesos subyacentes de liderazgo de servicio, la combinación de las percepciones de los principales modelos teóricos y la investigación empírica.

Grafico 6. Modelos Liderazgo de Servicio (Van Dierendonck *et al.*, 2009)



Fuente: Elaboración propia, 2016

Estos elementos se posicionan como seis características clave del comportamiento de liderazgo de servicio. Juntos forman una definición operacionalizada del liderazgo de servicio, basada en los diferentes modelos conceptuales como se ha descrito en la literatura. Por ahora, debido a la falta de evidencia empírica, estas seis características clave se posicionan representando en conjunto el liderazgo de servicio.

2.3 Dimensiones de liderazgo de servicio

Cuenta con ocho dimensiones (Van Dierendonck y Heeren 2006), las cuales describiremos a continuación:

- **Empoderamiento.** Es un concepto de motivación centrada en las personas (Conger, 2000). Tiene como objetivo el fomento de una actitud proactiva, segura de sí misma entre los seguidores y les da un sentido de poder personal. Muestra la valoración a las personas y fomenta su desarrollo personal (Laub, 1999). Además, empodera el comportamiento de liderazgo, esto incluye aspectos como el fomento de la toma de decisiones autodirigido y el intercambio de información y entrenamiento para el desempeño innovador (Kończak, Stelly, y Fiel, 2000).

La creencia del líder de servicio en el valor intrínseco de cada individuo es el tema central; que tiene que ver con el reconocimiento y la realización de las capacidades de cada persona y lo que la persona puede aprender (Greenleaf, 1998).

- **La humildad.** Se refiere a la capacidad de poner los propios logros y talentos en una perspectiva adecuada (Patterson, 2003). Los líderes de servicio se atreven a admitir que pueden beneficiarse de la experiencia de otros. Buscan activamente las contribuciones de los demás. La humildad se nota en la medida en que un líder pone primero en el interés de los demás, facilita su desempeño, y les proporciona un apoyo esencial. Incluye un sentido de responsabilidad (Greenleaf, 1996) para las personas que tiene a cargo. La humildad es también cercana a la modestia; un líder servidor se retira a un segundo plano cuando una tarea se ha realizado con éxito.
- **Autenticidad.** Está estrechamente relacionado con expresar el "verdadero yo", expresarse en formas que son consistentes con pensamientos y sentimientos (Harter, 2002). La autenticidad está relacionada con la integridad, la adhesión a un código moral general percibida (Russell y Piedra, 2002). La autenticidad se trata de ser fiel a uno mismo, lo que representa con precisión en privado y en público, intenciones y compromisos (Peterson y Seligman, 2004). Una autenticidad del Líder de servicio se manifiesta en diversos aspectos: hacer lo que se prometió, la visibilidad dentro de la organización, la honestidad (Russell y piedra, 2002), y la vulnerabilidad (Luthans y Avolio, 2003).
- **Aceptación interpersonal.** Es la capacidad de entender y experimentar los sentimientos de los demás (George, 2000) y la posibilidad de dejar de lado las malas acciones percibidas y no llevar un rencor a otras situaciones (McCullough, Hoyt, y Rachal, 2000).

La aceptación interpersonal incluye el elemento de la perspectiva de toma de empatía que se centra en la posibilidad de adoptar cognitivamente las perspectivas psicológicas de otras

personas y experimentar sentimientos de calidez, la compasión y el perdón en términos de preocupación por los demás, incluso, cuando se enfrenta a los delitos, los argumentos, y los errores. Para los líderes de servicio es importante crear un ambiente de confianza donde las personas se sientan aceptadas, libres de cometer errores, y saber que no van a ser rechazados (Ferch, 2005).

- **Responsabilizar.** Se asegura de que la gente sepa lo que se espera de ellos, lo cual es beneficioso para los empleados y la organización (Laub, 1999). Es hacer el trabajo dinámico y "a medida". En este sentido, trata de proporcionar el grado adecuado de rendición de cuentas, que se ha sugerido como una dimensión relevante de las relaciones interpersonales diádicas de alta calidad (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, y Buckley, 2009). También puede implicar la creación de nuevas formas o nuevos enfoques para viejos problemas, con una fuerte dependencia de los valores y convicciones que rigen las acciones de uno (Russell y piedra, 2002).
- **Responsabilidad Social.** Es la voluntad de asumir la principal responsabilidad de la institución y de brindar el servicio en lugar de controlar o de tener intereses propios (Block, 1993; Spears, 1995).

Los líderes deben actuar no solo como cuidadores, sino también como modelos a seguir para los demás. Al establecer el ejemplo correcto, los líderes pueden estimular a otros a actuar en interés común. Esta dimensión está estrechamente relacionada con la responsabilidad social, la lealtad y el trabajo en equipo.

- **Coraje.** Atreverse a tomar riesgos y probar nuevos enfoques para viejos problemas (Greenleaf, 1991). Según Greenleaf (1991), el coraje es una característica importante que distingue al líder de servicio de otros líderes. Dentro del contexto de la organización, el coraje es una de las dimensiones más desafiantes de los modelos convencionales de comportamientos de trabajo (Hernández 2008); es esencial para la innovación y la creatividad. El valor está relacionado con el comportamiento proactivo y supone la creación de nuevas formas. Para ello, significa depender en gran medida de los valores y convicciones que rigen las acciones de uno (Russell y Stone 2002).
- **Ceder méritos.** La celebración de las personas responsables por el rendimiento que pueden controlar (Conger, 1989). Esto hace que esta dimensión tenga un mecanismo por el cual la responsabilidad de los resultados se le otorgue a las personas y equipos (Kończak *et al.* 2000). Asegura que la gente sepa lo que se espera de ellos, lo cual es beneficioso para los empleados y la organización (Frøiland *et al.*, 1993).

Estos elementos se colocan como ocho características fundamentales del comportamiento de liderazgo de servicio. Juntos, forman una definición operacionalizada del liderazgo de servicio basada en los diferentes modelos conceptuales. La estructura factorial de estas ocho dimensiones de este modelo, fue confirmada en estudios llevados a cabo en los Países Bajos (van Dierendonck y Nuijten, 2011), Reino Unido (van Dierendonck y Nuijten, 2011), Italia (Bobbio *et al.*, 2012) y Finlandia (Hakanen y Van Dierendonck, 2013).

3. Relaciones de las variables

3.1 Relación entre el liderazgo y el *engagement*

A pesar de la aparente ausencia de estudios en esta área, existe alguna evidencia empírica reciente sobre la relación positiva entre el liderazgo y el *engagement*, sobre todo con el liderazgo transformacional (Zhu *et al.*, 2009), *Empowering Leadership* (Tuckey *et al.*, 2012) y liderazgo de servicio (van Dierendonck, 2011; Van Dierendonck *et al.*, 2013). A pesar de estos avances, los contextos y mecanismos específicos mediante los cuales los diferentes tipos de liderazgo afectan el *engagement* aún no están claros, formando la motivación principal de nuestro estudio.

Según Chen y Silverstone (como citan Mendes y Stander, 2011) las conductas del líder tienen una fuerte influencia en el *engagement* de los empleados, los niveles de rotación y el logro de los resultados organizacionales.

Actualmente, son muchas las organizaciones que cuentan con políticas que aplican los conceptos teóricos y aplicaciones psicológicas dirigidas a mejorar e incrementar la salud, la seguridad, la motivación y el bienestar de sus empleados. Esta evolución de la psicología positiva ha puesto en relieve el concepto de *engagement* en el trabajo.

Las investigaciones muestran vínculos consistentes entre el liderazgo transformacional y algunos constructos que se asocian con el *engagement* como son la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Xu & Cooper Thomas, 2011). Los líderes de una organización toman decisiones que están mente relacionadas con los recursos laborales que recibe el empleado en su contexto laboral. Atwater y Brett (como citan Xu & Cooper Thomas, 2011) establecen que el *engagement* se asocia a elementos del trabajo que están bajo el control de los líderes. Como observamos, las conductas que presentan los líderes y sus estilos de liderato se relacionan con el *engagement* en el trabajo.

3.2 Relación entre el *engagement* y el liderazgo de servicio

Como se ha mencionado, el concepto de *engagement* en el trabajo se desarrolló a partir de la rama de la psicología positiva y ha sido considerado la antítesis de burnout (Maslach *et al.*, 2001). Desde esta perspectiva, Schaufeli *et al.* (2006), ver empleados *engaged* es como ser energizado y conectado a sus actividades laborales y ser capaz de lidiar bien con sus puestos de trabajo. Schaufeli *et al.* (2006) sugieren que el *engagement* será visible a través vigor, dedicación y absorción. El vigor se caracteriza, según Schaufeli *et al.* (2006), por una parte, por la energía y la resistencia demostrada por los empleados en su trabajo y, por otra parte; por su voluntad y persistencia, incluso en vista de las dificultades.

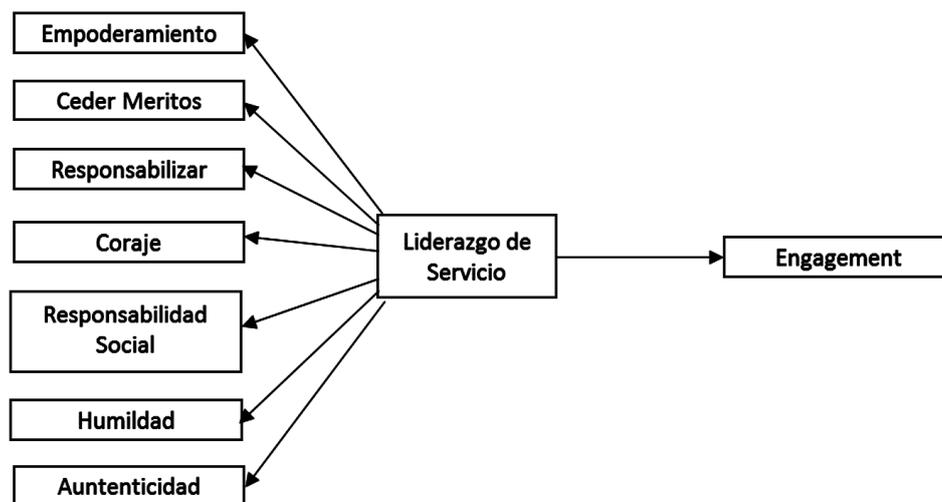
Como se ha mencionado anteriormente, no hay muchas investigaciones que asocien estos dos constructos el *engagement* y el liderazgo de servicio, Dirk van Dierendonck en su investigación, *Servant Leadership and engagement in a merge process under high uncertainty* de 2015, realiza una aproximación entre las características del *engagement* y las dimensiones del liderazgo de servicio ya que al mirar las diferentes dimensiones del liderazgo de servicio, uno puede ver aspectos como el coraje, la autenticidad, la aceptación interpersonal, responsabilizar y responsabilidad social por tener una contribución muy importante para aumentar el vigor. Estas dimensiones se estimulan frente a la adversidad con una acción concreta y coherente, con el apoyo de las relaciones objetivas y abiertas, mientras que no permite diferencias personales a quedarse y mantener a la gente de vuelta de lo que hay que hacer. Esto es particularmente relevante en los procesos de cambio, como en el caso de nuestro estudio. La dedicación se explica por Schaufeli *et al.* (2006) como un «Sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío» en el trabajo. Una vez más, algunas dimensiones liderazgo de servicio parecen tener especial relevancia aquí. La responsabilidad social, por ejemplo, permitirá a la gente a entender el significado completo de su trabajo en un cuadro organizativo y social más amplio, dándole efectos, la relevancia y, finalmente, un sentido de orgullo por el trabajo y la organización. Otros aspectos como responsabilizar y el empoderamiento serán también decisivos, ya que facilitarán la creación de esos retos más operativos y metas que inculcar un sentido de logro personal, competencia y desempeño. La absorción es acerca de la profunda implicación una muestra de su trabajo, a menudo se caracteriza por una pérdida de un sentido del tiempo cuando se trabaja y, aun en las dificultades de separar de trabajo (Schaufeli *et al.*, 2006). En cierto modo, esto se acerca a la noción de flujo como se define por Csikszentmihalyi (1996). En este sentido, las dimensiones de liderazgo de servicio del empoderamiento, la humildad y ceder méritos serán fundamentales, crean un sentido de propiedad y dejar espacio para que la gente a dar forma a su trabajo como mejor les parezca, mientras se ajusta al nivel particular de habilidades y experiencia de cada

trabajador (un aspecto crítico para el estado de flujo como defendida por Csikszentmihalyi, 1996). Responsabilizar también será importante ya que ayudará a establecer métricas claras de éxito, otro aspecto importante para lograr un estado de flujo (Csikszentmihalyi, 1996). Por último, el empoderamiento, la humildad y ceder méritos contribuyen también a la absorción por la creación de espacio para el aprendizaje, la creatividad y la innovación, que son intrínsecamente actividades motivadoras y absorbentes.

Siguiendo el modelo de Van Dierendonck (2011), y en base a las diferentes consideraciones hasta ahora, proponemos que el liderazgo de servicio puede proporcionar un camino efectivo hacia el *engagement*, Como un modelo centrado en las personas y por medio de sus dimensiones: de responsabilidad social, el empoderamiento, el responsabilizar, el ceder méritos, la humildad, la autenticidad, el coraje, y la aceptación interpersonal. Esto constituye nuestra primera hipótesis:

H1: El liderazgo de servicio predice el *engagement* significativamente

Grafico 7. Representación gráfica de la H1



Fuente: Elaboración propia, 2016

3.3 Liderazgo y el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R)

Por mucho tiempo el liderazgo ha sido incluido dentro del modelo JD-R como un recurso de trabajo (Breevaart *et al.*, 2014), o más específicamente, solo aspectos particulares, como supervisar o apoyar, se han incluido como recursos laborales. Es, sin embargo, importante estudiar el impacto del liderazgo en su propio derecho, porque los líderes se suponen deben equilibrar las demandas y los recursos laborales de sus seguidores, de tal manera que se mantengan sanos,

motivados y productivos. Lo hacen mediante la gestión de la asignación y el impacto de las demandas y los recursos laborales en sus seguidores. Por ejemplo, en el caso de los líderes transformacionales (de los cuales existe más estudios), contribuyen en un ambiente favorable de trabajo (Piccolo y Colquitt, 2006). iniciando de este modo un proceso de motivación que conlleva a el *engagement* en el trabajo (Breevaart *et al.*, 2014). Por lo tanto, con el fin de investigar el impacto específico en los recursos laborales, el presente estudio considera el liderazgo como una característica distintiva que va más allá de un recurso laboral (Schaufeli 2015).

Analizar el liderazgo fuera del modelo de Recursos y demandas labores, se ha usado con la teoría de la autodeterminación (SDT; Deci y Ryan, 2000), y el concepto de “*engaging leadership*”. De acuerdo con SDT tres necesidades psicológicas innatas se consideran cruciales para el funcionamiento óptimo y saludable de los individuos, también en el lugar de trabajo; las necesidades de autonomía (es decir, la sensación de control), competencia (es decir, la sensación efectiva), y la relación (es decir, la sensación de ser querido y cuidado). Más específicamente, SDT postula que es probable que los empleados estén *engaged* (es decir, internalizar sus tareas y muestran un alto grado de energía, la concentración y persistencia) en la medida en que se satisfacen sus necesidades de autonomía, competencia y relación (Ryan y Deci, 2012). De acuerdo con este razonamiento y utilizando el modelo JD-R, se encontró que la satisfacción de las necesidades básicas media la relación entre los recursos de trabajo y el vigor, el componente principal de *engagement* (Van den Broeck *et al.*, 2008). En otras palabras, los recursos laborales son propicias para la satisfacción de las necesidades, lo que, a su vez, fomenta el *engagement*.

En estudios de Wilmar Schaufeli, se menciona que la satisfacción de las necesidades psicológicas no se mide como tal, pero la medida de liderazgo se basa en esta premisa y se supone que podría explicar por qué los líderes de *engagement* lo fomentan en los seguidores. El razonamiento es el siguiente: líderes *engagement*. En primer lugar, inspiran a sus seguidores (por ejemplo, mediante entusiasmar por su visión y planes, y por hacerles sentir que contribuyen a una importante misión); segundo, fortalecer a sus seguidores (por ejemplo, mediante la concesión de la libertad y la responsabilidad, y por delegación de tareas); en tercer lugar, conectar con sus seguidores (por ejemplo, mediante el fomento de la colaboración y la promoción de un alto espíritu de equipo). Al inspirar, fortalecer, y la conexión de los líderes se promueve la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas del seguidor como son la autonomía, la competencia y la relación, respectivamente. Cuando los empleados están inspirados por su supervisor para contribuir personalmente a un objetivo general importante, esto aumentará su sensación de control ("Puedo hacer una contribución significativa"). Cuando los empleados se fortalecen debido a que sus

supervisores delegan responsabilidades y tareas desafiantes, los empleados se sentirán más competentes después de completar la tarea ("Yo, sí puedo"). Y, por último, cuando los empleados están conectados con otros en su equipo, porque su supervisor alienta la estrecha colaboración y la unión interpersonal, se sentirá un fuerte sentido de pertenencia ("Me siento a gusto en mi equipo"). En una palabra; como consecuencia de los comportamientos de liderazgo específicos que se centran en inspirar, fortalecer y conectar a los empleados, se cumplen sus necesidades psicológicas básicas y, por lo tanto, sus niveles de *engagement* es probable que aumenten.

Esto está de acuerdo con Kovjanic *et al.* (2013), quien encontró que el liderazgo transformacional cumple las tres necesidades psicológicas básicas y que, a su vez, se relaciona la satisfacción con la necesidad de trabajar *engaged*. En otras palabras, parece que la satisfacción de la necesidad media la relación entre el liderazgo transformacional y el *engagement*. Esta relación indirecta también se ha establecido en otros estudios (por ejemplo, Hofslett-Kopperud *et al.*, 2014; Salanova *et al.*, 2011). Parece que, por el contrario, el liderazgo transformacional es negativo en relación con el *burnout*. Una revisión sistemática reciente mostró que cinco de los seis estudios informaron una relación negativa, mientras que en un solo estudio no se encontró relación significativa (Skakon *et al.*, 2010, pp. 126-130).

Lo anteriormente mencionado y los estudios enmarcados, sustentan que el liderazgo y sus características tienen que ser analizadas fuera del modelo de recursos y demandas laborales, para poder ver el impacto de las características del líder, en este estudio, específicamente, del líder de servicio.

3.4 Mediación de los recursos laborales entre *engagement* y liderazgo

En diversos estudios se menciona el rol mediador de los recursos laborales, de los cuales podemos destacar el estudio sobre la teoría LMX (Leader Member Exchange Theory, en español la teoría del intercambio líder-miembro), ya que muestra que los líderes pueden fomentar la disponibilidad de recursos laborales, lo que mejora el *engagement* de los empleados y el desempeño laboral (Breevaart, Bakker, Demerouti, Van Den Heuvel 2015). En línea con la teoría COR (conservation of resources, en español conservación de recursos), LMX demostró ser un recurso importante del cual otros recursos pueden ser de construidos (es decir, la autonomía, las oportunidades de desarrollo, y el apoyo social).

Aunque se ha demostrado que LMX está directa y positivamente relacionada con los recursos Laborales (Sparrowe y Liden, 1997), sugiere que los líderes pueden influir positivamente en el *engagement* de sus seguidores, tanto directamente por la calidad de su relación e indirectamente a través de su influencia en la disponibilidad de recursos laborales para sus empleados (principalmente a través de las oportunidades de desarrollo). Este último puede ser especialmente interesante cuando los empleados tienen dificultades para crear sus propios recursos, causadas por reglas muy estrictas o falta de comportamiento proactivo de los individuos.

Así mismo, el LMX marca una relación positiva con el apoyo social de los compañeros de trabajo, ya que las relaciones en una parte de la organización pueden influir en las relaciones en otras partes de la organización (Graen y Uhl-Bien, 1995). Algunas investigaciones, de hecho, muestran que la calidad de la relación LMX con el líder influye en las relaciones entre los compañeros de trabajo (Sherony y Green, 2002). Más específicamente, los empleados en una relación LMX de alta calidad con su supervisor tenían relaciones de intercambio calidad significativamente más altos con los compañeros de trabajo que también estaban en una relación LMX de alta calidad con el mismo supervisor. En este caso, los dos compañeros de trabajo comparten las mismas experiencias positivas, por lo que están en una situación similar (Heider, 1958; Sherony y Green, 2002).

Así como se menciona para la presente investigación, de acuerdo a las entrevistas llevadas a cabo con la Gerencia de la empresa, se consideran a los siguientes recursos labores: autonomía, *feedback* y apoyo social.

Autonomía

La autonomía se refiere al grado de libertad mediante el cual es el individuo quien determina cómo realizar su trabajo, es decir, es dueño de su comportamiento y actúa con voluntad (Fried & Ferris, 1987; Shirom *et al.*, 2006). La sensación de autonomía puede ser alcanzada teniendo la oportunidad de tomar decisiones, pero también mediante la realización de un pedido externo cuando conlleva un logro significativo y reconocimiento. La evidencia señala que los empleados que respaldan sus acciones, se sienten motivados y absorbidos en su trabajo (participación activa), son aquellos que tienden a actuar de manera autónoma, sin importar si el ímpetu por la acción es interior o deviene de una fuente externa (Van den Broeck *et al.*, 2008).

Además, es considerada como un factor determinante de *engagement*, que posee la característica de tener efectos motivacionales; Freeney y Fellenz (2013) señalan la importancia de la autonomía como uno de los recursos laborales con mayor predicción de *engagement*. En un estudio, realizado por Mauno, Kinnunen y Ruokolainen (2007), se encontró que la autonomía en el trabajo predijo las tres dimensiones del *work engagement* (vigor, dedicación y absorción).

La retroalimentación

El grado de retroalimentación sobre la tarea desempeñada es otro de los factores determinantes de *engagement* que son considerados principales en el modelo DRL de Bakker y Demerouti (2008). Esto se explica, en que para el trabajador será necesario conocer cómo está desarrollando su labor y qué expectativas tiene sobre su nivel de desempeño su supervisor, por ello, una adecuada retroalimentación será fundamental para ayudar a fomentar el aprendizaje (Rodríguez-Munoz y Bakker, 2013).

El trabajador necesita tener información sobre qué aspectos del trabajo realizado corresponden con las expectativas o los resultados esperados por el superior y cuáles son los puntos críticos que debe mejorar para ejercerla correctamente. Además, la retroalimentación es una herramienta importante para corregir los aspectos relacionados con la tarea que puedan afectar al resultado final esperado.

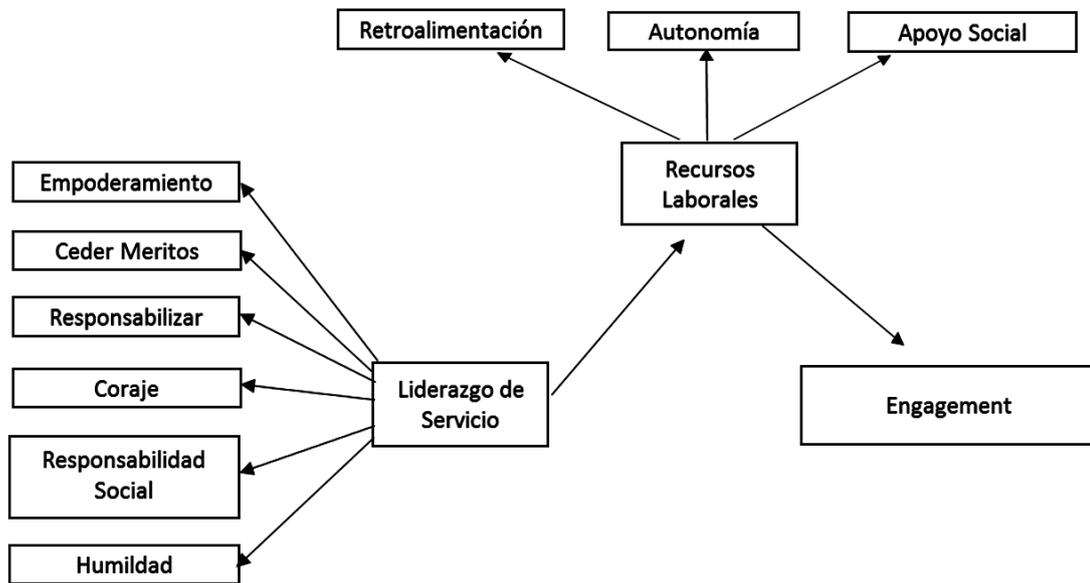
Apoyo social

En el ambiente laboral un factor importante es el apoyo social. Este tipo de apoyo puede proceder de dos vías distintas, por una parte, el apoyo que el supervisor pueda ofrecerle, y por otro el que viene dado por parte de los compañeros. Así lo afirman Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) y señalan también que el apoyo social de los compañeros aumenta la posibilidad de alcanzar con éxito los objetivos propuestos. Por tanto, coinciden en lo señalado por Schaufeli y Bakker (2004) en cuanto a estos recursos laborales como predictores del *engagement*, ya que el empleado necesita de ambos para establecer el vínculo de pertenencia, tanto al grupo como a la organización.

Sobre la base de estos argumentos y la investigación anterior sobre la relación entre los recursos de trabajo y el *engagement*, que postula:

H2: Los recursos laborales media la relación del liderazgo de servicio y el *engagement*

Gráfico 8. Representación gráfica de la H2



Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo III. Metodología

1. Diseño de investigación

El enfoque es cuantitativo con diseño de tipo explicativo predictivo, por lo cual buscamos establecer relaciones predictivas entre las dos variables: estilo de liderazgo de servicio y el modelo de *engagement* (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Del mismo modo, tiene un corte no experimental transversal, ya que se enfocó en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2. Muestra

El muestreo que se hizo fue no probabilístico y de tipo intencional, la muestra pertenece a una empresa del rubro de elaboración de productos alimenticios, y está constituida por 425 trabajadores entre hombres y mujeres, de los cuales 22 son líderes, tomando en cuenta los siguientes criterios de inclusión: Trabajadores con estudios básicos concluidos. Asimismo, los criterios de exclusión que se utilizaron fueron: trabajadores que laboren por locación de servicios y recibo por honorarios.

La información demográfica que se incluyó en el levantamiento de información, incluyó el género, rango de edad, tipo de puesto, tipo de operación, tiempo de permanencia, estado civil, hijos, tipo de operación, y puesto.

Tabla 1. Datos demográficos

Variables	Niveles	Número	Porcentaje
Sexo	Femenino	230	54,1
	Masculino	195	45,9
Rango de edad	18-30	265	62,4
	31-40	108	25,4
	41-50	35	8,2
	51 a más	17	4,0
Tipo de puesto	Administración	95	22,4
	Cocina	149	35,1
	Servicio	181	42,6
Tiempo de permanencia	1 a 3 meses	112	26,4
	3 meses a 1 año	129	30,4
	más de 1 año	184	43,3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Instrumentos

Los instrumentos empleados en la investigación fueron los siguientes:

3.1 Engagement

El *engagement* se midió con la escala en versión corta en español del Utrecht Work *engagement* Scale (UWES; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)

Los ítems del UWES se agrupan en tres subescalas que reflejan las dimensiones de *engagement*: Vigor (3 ítems), la Dedicación (3 ítems), y la Absorción (3 ítems). Todos los ítems se calificaron en una escala Likert de siete alternativas de respuesta que varía de 0 ("Nunca") a 6 ("Siempre"). Ejemplo: vigor (en mi trabajo me siento lleno de energía), dedicación (estoy entusiasmado con mi trabajo y dedicación (mi trabajo me inspira)

De acuerdo al resultado del análisis de validez, se tomó al *engagement* como una sola dimensión, ya que explica un 57% de la varianza.

3.2 Recursos laborales

Se midieron los recursos laborales con el cuestionario JD-R que incluye todas las variables incluidas en el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2014). Se utilizó para esta investigación el constructo de Recursos Laborales, y se empleó las subescalas de Apoyo Social (3 ítems) y Retroalimentación (3 ítems) y la dimensión de Condiciones Laborales se empleó la subescala de Autonomía (3 ítems). Todos los ítems se calificaron en una escala Likert de 5 alternativas de respuesta que varía de 1 ("Nunca") a 5 ("Siempre").

3.3 Liderazgo de servicio

El Liderazgo de Servicio, de acuerdo a la sugerencia de Van Dierendonck, se midió con la escala de Servant Leadership Survey versión en español (Raquel Rodríguez-Carvajal, Sara de Rivas, Marta Herrero, Bernardo Moreno-Jiménez and Dirk Van Dierendonck 2014), la cual se constató a través del piloto que era confiable, teniendo como referencia la escala original de Servant Leadership Survey de Van Dierendonck and Nuijten (2011).

Esta escala consta de ocho subescalas, las cuales son: Empoderamiento (4 ítems), Responsabilidad (3 ítems), Responsabilidad Social (3 ítems), Humildad (5 ítems), Autenticidad

(4 ítems), Aceptación Interpersonal (3 ítems), y Coraje (2 ítems). Todos los ítems se calificaron en una escala Likert de 5 alternativas de respuesta que varía de 1 ("Nunca") a 5 ("Siempre"). Ejemplo: Empoderamiento (mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo); Humildad (mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás); Responsabilidad Social (mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo), etc.

De acuerdo al análisis psicométrico del piloto, todos los ítems obtuvieron resultados positivos de fiabilidad alfa de Cronbach, excepto la dimensión del Coraje ($\alpha = 0.479$).

Ya que Coraje es una dimensión importante de Liderazgo de Servicio, se basó en la escala de Courageous de Bill Treasurer y se decidió incluir seis ítems. Esta escala tiene 30 ítems, dividido en 3 subescalas, las cuales son Try (10 ítems), Trust (10 ítems), Tell (10 ítems), de acuerdo al criterio de expertos y validez del constructo, la subescala que más se ajusta o evidencia Courage es la Tell, de la cual se incluyó 6 de los 10 ítems, los cuales son: (1) Mi jefe es asertivo cuando trata con gente intimidante en el trabajo; (2) Mi jefe conversa con personas en puestos de autoridad tan abiertamente como con sus colegas; (3) Mi jefe es una persona asertiva en el trabajo; (4) Mi jefe hace frente a quien trata de manera injusta a las personas, independientemente de su posición en la organización; (5) Mi jefe expresa sus opiniones, aunque estas puedan no ser populares y, por último, (6) Mi jefe hace saber a sus superiores cuando no está de acuerdo con sus decisiones o directivas.

4. Procedimiento de recolección de datos

Se realizaron dos pilotos, en el primer piloto que se hizo, la confiabilidad de los instrumentos fue adecuada, de acuerdo a Nunnally (1978, p.245-246, quien explica que dentro de un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0,7 es adecuado, a excepción de la subescala de Coraje; es por ello que se realizó el segundo piloto, donde basándonos en la escala de Courageous de Bill Treasurer incluimos seis ítems.

La participación por parte de los trabajadores fue voluntaria y anónima, la aplicación del instrumento fue en forma personal y sin control de tiempo. La aplicación del segundo piloto fue con una muestra de 40 trabajadores, antes de la aplicación de la encuesta se dieron las instrucciones y se absolvió las dudas. La aplicación tuvo una duración aproximada de cincuenta minutos, la misma que fue intencionada. Se resguardó el anonimato, la privacidad y la confidencialidad de los participantes. Se utilizó un lenguaje sencillo y comprensible, para explicar los objetivos y la finalidad de la investigación.

Por último, se realizó la aplicación de las encuestas a toda la muestra de 425 trabajadores, mediante la coordinación del área de Recursos Humanos se inició el proceso de sensibilización, donde se explicaba la utilidad del cuestionario y el procedimiento; por otro lado, cabe mencionar que se utilizó la modalidad de recolección de datos en físico.

5. Análisis estadísticos

5.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Se verificó la confiabilidad de los instrumentos utilizados, mediante la aplicación del método de consistencia interna con el coeficiente alfa de Cronbach y se obtuvo la confiabilidad de los mismos, que demuestra que los instrumentos cumplen con los requisitos de superar el valor de fiabilidad a 0,7 (Nunnally, 1978)

5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Se utilizó la mediana porque las distribuciones no eran normales; adicionalmente, las desviaciones estándar y máximas y mínimas.

5.3 Análisis correlacional

Se realizó mediante el estadístico de correlación de Spearman para medir el nivel de asociación entre las dimensiones de *engagement*, Recursos Laborales y Liderazgo de Servicio para revisar las relaciones entre sus variables.

5.4 Análisis de mediación

Se utilizó el paquete estadístico del IBM AMOS, y el método de estimación de máxima verosimilitud.

Capítulo IV. Resultados

1. Resultados del análisis de la confiabilidad del instrumento

Las medias, desviaciones, consistencias internas (alfa de Cronbach) y correlaciones de las variables de la investigación, se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 2. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escala	Descriptivo					Confiabilidad (alfa de Cronbach)
	Ítems	Me	DS	Min	Max	Total
<u>Recursos Laborales</u>	18					
Autonomía	3	4,00	0,84	1,00	5,00	0,72
Apoyo social	3	3,67	0,98	1,00	5,00	0,72
Retroalimentación	3	3,33	1,03	1,00	5,00	0,78
<u>Engagement</u>	9	4,78	0,97	1,89	6,00	0,90
<u>Liderazgo Servidor</u>	36					
Empoderamiento	7	3,86	0,96	1,00	5,14	0,85
Responsabilizar	3	4,33	0,69	1,00	5,00	0,76
Coraje	8	3,38	0,90	1,00	5,00	0,85
Aceptación interpersonal	3	3,00	1,17	1,00	5,00	0,73
Humildad	5	3,20	1,02	1,00	5,00	0,82
Responsabilidad social	3	3,67	1,05	1,00	5,00	0,78
Ceder méritos	3	2,67	1,07	1,00	5,00	0,73
Autenticidad	4	2,75	0,97	1,00	5,00	0,73

n= 425

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El coeficiente alfa de Cronbach es mayor a 0,70, por lo que se infiere que las escalas utilizadas presentan confiabilidad adecuada. Donde se puede observar que el alfa de Cronbach más alto es de **0,90** y corresponde a la escala de *engagement*, seguido de Escala de Liderazgo de Servicio - Coraje **0,85**.

Además, se muestra que dentro de la escala de los recursos laborales, la Autonomía muestra ser la más valorada (Me=4,00, Ds=0,84); en cuanto a la escala del *engagement* se observa que alcanza un valor medianamente alto (Me=4,77, Ds=0,97); por último, dentro de la escala de Liderazgo de Servicio, Responsabilizar alcanza un valor alto (Me=4,33, Ds=0,69).

2. Resultados del análisis correlacional

A continuación, se presentan resultados de análisis correlacional de las variables.

Tabla 3. Correlación del instrumento: Liderazgo de Servicio

	Liderazgo de Servicio							
	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8
1 Liderazgo de Servicio								
1.1 LS Empoderamiento								
1.2 LS Coraje	,681**							
1.3 LS Responsabilizar	,592**	,404**						
1.4 LS Acep. Interpersonal	-,003	,104*	,015					
1.5 LS Humildad	,649**	,618**	,382**	,083				
1.6 LS Ceder Méritos	,489**	,547**	,273**	,190**	,527**			
1.7 LS Autenticidad	,499**	,533**	,353**	,189**	,516**	,570**		
1.8 LS Responsabilidad Social	,724**	,696**	,454**	,062	,762**	,495**	,495**	

**La correlación es significativa al nivel 0,01

*. La correlación es significativa al nivel 0,05.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 4. Correlación de los instrumentos: *Engagement*, Liderazgo de Servicio y Recursos Laborales

	<i>Engagement</i>	Recursos Laborales		
		2.1	2.2	2.3
1 Liderazgo de Servicio				
1.1 LS Empoderamiento	,414**	,399**	,302**	,516**
1.2 LS Coraje	,249**	,292**	,189**	,369**
1.3 LS Responsabilizar	,482**	,422**	,224**	,327**
1.4 LS Acep. Interpersonal	-.025	-.004	.051	-.045
1.5 LS Humildad	,291**	,265**	,263**	,321**
1.6 LS Ceder Méritos	,228**	,274**	,153**	,239**
1.7 LS Autenticidad	,241**	,236**	,148**	,264**
1.8 LS Responsabilidad Social	,300**	,368**	,287**	,359**
2 Recursos Laborales				
2.1. Autonomía	,370**			
2.2. Apoyo Social	,211**			
2.3. Retroalimentación	,393**			

**La correlación es significativa al nivel 0,01

Fuente: Elaboración propia, 2016

A nivel inferencial se ha hallado la correlación de Spearman.

En la tabla 3 se puede observar que existe una correlación significativa, positiva y moderada entre las variables del *engagement* y todos los Recursos laborales, en cuanto a la correlación entre las

variables del *engagement* y Liderazgo de Servicio también existe una correlación significativa positiva, a excepción de la subescala de LS Aceptación Interpersonal, donde hay una correlación negativa ($r_s = -.025$, $p < 0,01$).

Cabe mencionar que la variable de la escala de Liderazgo de Servicio - Aceptación Interpersonal, es la única que está asociada negativa y significativamente con el *engagement* ($r_s = -.025$, $p < 0,01$), con el Recurso Laboral de Autonomía ($r_s = -.004$, $p < 0,01$) y de Retroalimentación ($r_s = -.045$, $p < 0,01$); además, tiene una asociación baja y significativamente con Apoyo Social ($r_s = 0,051$, $p < 0,01$).

3. Análisis de mediación

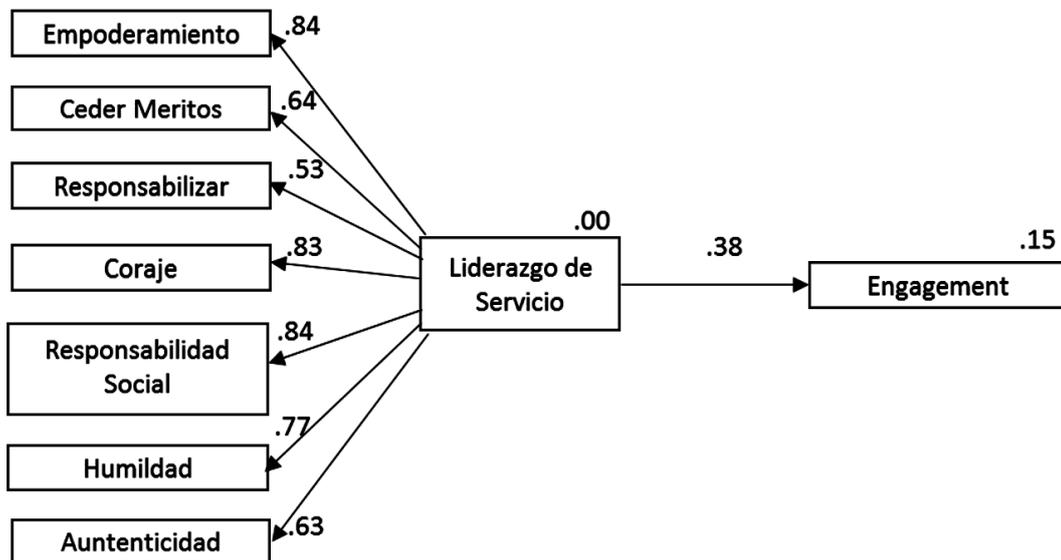
Hipótesis 1: El liderazgo de Servicio predice el *engagement* significativamente.

Tabla 5. Índices de ajuste para modelos de ecuaciones estructurales

X ²	GL	SRMR	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
74,62	17	0,05	0,96	0,96	0,97	0,95	0,97	0,09

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 9. Modelo 1



Fuente: Elaboración propia, 2016

Se concluye que el Liderazgo de Servicio predice el nivel de *engagement* ($\beta = 0,38$, $p < 0,001$) y se explica hasta un 15% de la varianza del *engagement*.

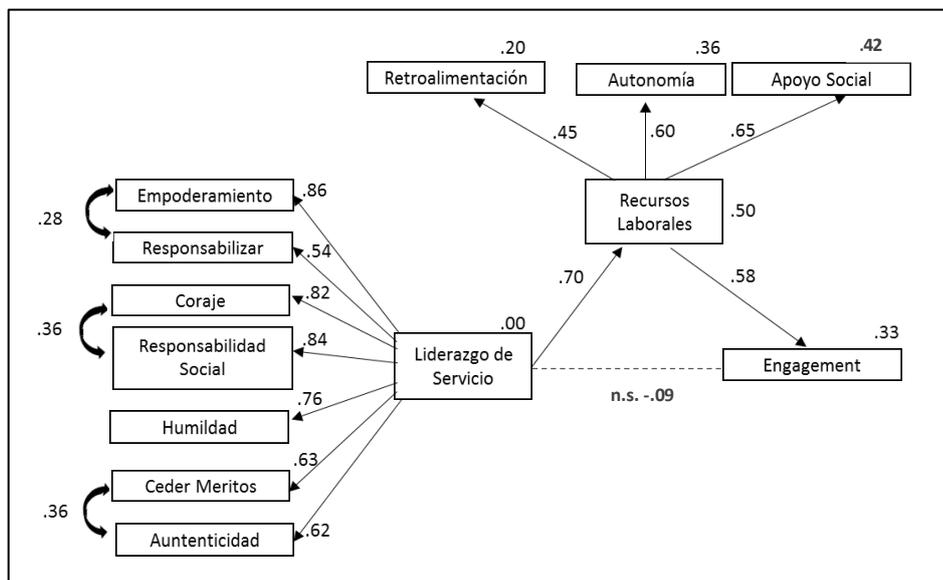
Hipótesis 2: Los recursos laborales ejercen una mediación total en la relación del Liderazgo de Servicio y el *engagement*.

Tabla 6. Índices de ajuste para modelos de ecuaciones estructurales

X ²	GL	SRMR	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
148,07	40	0,05	0,94	0,93	0,95	0,93	0,95	0,08

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 10. Modelo 2



Fuente: Elaboración propia, 2016

El efecto de la mediación de Recursos Laborales entre la relación de Liderazgo de Servicio y *engagement* 0.41; $p < 0,001$], después de realizar un análisis bootstrap y con 5.000 muestreos, está en un intervalo de confianza (CI90) de 0,33 a 0,47. La mediación es total ya que la relación directa entre Liderazgo de Servicio y *engagement* desaparece.

Por ende, en este estudio se comprueba la hipótesis, tal como se puede observar, de modo que, la mediación de los recursos laborales entre la relación de Liderazgo de Servicio aumenta el nivel de *engagement* en los trabajadores.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

En el presente capítulo se hará una síntesis del estudio y se debatirán los resultados de la investigación encontrados, con la finalidad de hallar conclusiones, presentar sus aportes, su aplicación práctica en el día a día de las organizaciones y plantear conceptos base para futuros estudios

Se sabe que el *engagement*, también ha sido reconocido como un aspecto clave para que los colaboradores se muestren dispuestos a alcanzar las metas de la organización (ej., Ongel 2014). Ya que, tal como se mencionó en los antecedentes, y de acuerdo a estudios previos, los trabajadores *engaged* son más comprometidos con su organización y tienen un mejor rendimiento en el trabajo (Hakanen *et al.*, 2006) (Bakker y Bal, 2010; Xanthopoulou *et al.*, 2009), y la organización genera ventajas competitivas, y eso es lo que busca la empresa investigada, por tanto, contar con colaboradores *engaged* debe ser un objetivo estratégico a corto plazo (Ongel 2014).

Uno de los objetivos del presente estudio consistió en investigar y analizar la relación el Liderazgo de Servicio con *engagement* teniendo como mediador a los recursos laborales (apoyo social, autonomía, retroalimentación), tomando como referencia el modelo de *engagement* (Schaufeli 2014), en una empresa de servicios alimenticios, en una muestra de 425 trabajadores; los resultados que se evidencian en las páginas anteriores, confirman las hipótesis formuladas, las cuales son: el Liderazgo de Servicio predice el *engagement* significativamente; a partir de esta hipótesis, se planteó la segunda: los recursos laborales median la relación del Liderazgo de Servicio y el *engagement*. Finalmente, tal como lo demuestran los gráficos 9 y 10, se comprobaron ambas hipótesis, además se evidencia en los modelos de correlación, la relación positiva entre el Liderazgo de Servicio y el *engagement* es significativa, lo que también se confirma en los hallazgos recientes de Dirk Van Dierendonck y Col. (2013).

1. Predicción del Liderazgo de Servicio en el *engagement*

Como se mencionó anteriormente, la hipótesis 1 señala que el Liderazgo de Servicio predice el *engagement* significativamente, esto quiere decir que a mayor nivel de Liderazgo de Servicio habrá mayor nivel de *engagement* en los trabajadores, lo cual se ha comprobado mediante el gráfico 9; existe una predicción entre Liderazgo de Servicio y *engagement*.

El Liderazgo de Servicio genera *engagement* en los trabajadores de la organización estudiada, y teniendo como referencia los estudios de Dirk Van Dierendonck y Milton Jorge Correia de Sousa (2015), se encontró también que las dimensiones que mejor caracterizan el Liderazgo de Servicio son las de Empoderamiento y Responsabilidad Social.

Según los resultados, la dimensión que mejor explica el Liderazgo de Servicio es el Empoderamiento, se infiere que los trabajadores de la organización perciben y valoran que los líderes los empoderen, y va de la mano con que el Líder de Servicio, cree en que el valor intrínseco de cada individuo es el tema central; que tiene que ver con el reconocimiento y la realización de las capacidades de cada persona y lo que la persona puede aprender (Greenleaf, 1998); otra dimensión que explica el Liderazgo de Servicio es la Responsabilidad Social; por tanto, también se deduce que los trabajadores perciben y valoran la Responsabilidad Social de los líderes, ya que son vistos como modelos a seguir y estimulan a los demás a actuar en interés común, más que uno propio, se deduce que esto podría deberse a que los líderes estimulan a actuar con un enfoque en común, además de tener el conocimiento que ellos tienen mayor exposición y actúan como ejemplo para todos sus subordinados.

Los resultados también replican resultados similares en investigaciones hechas por Dirk Van Dierendonck (2015 y 2013), donde se encuentra que el impacto es relativamente menor en la dimensión de Aceptación Interpersonal, la cual fue eliminada del modelo, ya que no agregaba valor al estudio. Tal resultado debe ser considerado para futuras investigaciones con el fin de explorar más a fondo cómo las dimensiones podrían considerarse en modelo de Liderazgo de Servicio propuesto por Dirk Van Dierendonck (2011).

Es preciso mencionar que en los estudios empíricos anteriores el papel de liderazgo en el *engagement*, ha sido, en su mayoría, en enfoques de liderazgo "tradicionales", con especial atención dedicada a los líderes transformacionales y cómo puede estimular el *engagement* entre sus seguidores (Macey y Schneider, 2008; Song et al., 2012). Con este resultado se puede apreciar que, específicamente, el Liderazgo de Servicio también estimula el *engagement* entre sus seguidores.

Finalmente, consideramos que el Liderazgo de Servicio va de la mano con la visión de la organización, pues se busca brindar un espacio familiar donde vivir una experiencia gastronómica inolvidable con altos estándares de calidad y con un auténtico calor humano, además de encontrarse en un sector en el que es importante generar estrategias que le den valor a los clientes, colaboradores, accionistas y sociedad, es por ello que podría tener un impacto positivo en la

organización; asimismo, las aplicaciones prácticas permitirán optimizar los niveles de *engagement* para que sean sostenibles en el tiempo, reforzando las características de la visión y considerando al liderazgo como factor clave para alcanzar los resultados deseados

2. Mediación de los recursos laborales en la relación del Liderazgo de Servicio y *engagement*

La hipótesis 2 señala que los recursos laborales ejercen mediación en la relación del Liderazgo de Servicio y el *engagement*. Como se mencionó en la hipótesis 1 el Liderazgo de Servicio predice el *engagement*, pero cuando se tiene la mediación de los Recursos Laborales (Retroalimentación, apoyo social y autonomía), la relación entre el Liderazgo de Servicio y *engagement* desaparece con la mediación de los recursos laborales, por tanto, la mediación es total, lo cual se ha corroborado mediante la investigación, ya que a través de los recursos laborales se incrementa el nivel de *engagement* en los trabajadores.

Se concluye que los trabajadores de la organización, perciben y valoran cuando los líderes les brindan mayores recursos laborales, específicamente, cuando les brindan una mayor retroalimentación; es decir, cuando sienten que tienen toda la información sobre su trabajo y resultados, y esto, a su vez, está alineado con que la retroalimentación es otro de los factores determinantes de *engagement* que son considerados principales en el modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2008). Además, se infiere que el líder a través del empoderamiento, podría brindar mayores oportunidades de desarrollo al trabajador, dándole una mejor retroalimentación de su desempeño, de modo que este se sienta más cómodo con su labor.

Por último, los trabajadores también valoran el apoyo social, cuando se sienten motivados a actuar en un interés común; por otro lado, la autonomía, cuando perciben que sus líderes les dan un poco de libertad para que ellos determinen cómo realizar sus labores, así mismo, que se sientan dueños de sus acciones, y que perciban que tienen el control de cómo llevan a cabo su trabajo.

Por tanto, parece ser que el personal de la organización percibe que, si se maximizan los recursos laborales, a través de un estilo de liderazgo de servicio, experimentan mayores niveles de *engagement*, esto es, mayores niveles de energía, dedicación y absorción (Schaufeli *et al.*, 2002). Además, estos niveles de *engagement* se incrementan no solo debido al papel mediador de los recursos laborales, sino también gracias al papel del Líder de servicio.

En cuanto a los Recursos Laborales, la dimensión que tiene un menor nivel de predicción es Retroalimentación, los trabajadores perciben que tienen pocas oportunidades para tener información sobre su desempeño por parte de sus líderes, además sienten que no reciben suficiente información sobre los objetivos o resultados de su trabajo.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el liderazgo de servicio puede ser de particular relevancia en esta época en la que se añade el componente de responsabilidad social con el liderazgo transformacional (Graham, 1991); además, más que cualquier otra teoría del liderazgo, destaca de manera explícita las necesidades de los seguidores (Patterson, 2003). En conclusión, los resultados hallados, podrían aportar a la literatura y contribuir para que se realicen estrategias de intervención, con tal de fomentar el Liderazgo de Servicio y propiciar el desarrollo de recursos laborales, con la finalidad de incrementar el *engagement* en los trabajadores. Puesto que los trabajadores perciben y valoran a Líderes con características ya mencionadas anteriormente de un Líder de Servicio además de valorar los recursos laborales brindados por los mismos.

3. Limitaciones del estudio y recomendaciones

El presente estudio tiene algunas limitaciones. La primera es que la información se obtuvo a través de medidas de autoinforme, por lo que se infiere que las respuestas pueden tener cierto sesgo subjetivo. La segunda limitación es que es un estudio inicial en que se investiga la relación de predicción del Liderazgo de Servicio en el *engagement* en Perú, por el momento no existen muchas investigaciones al respecto que permitan hacer comparaciones o complementar los resultados obtenidos.

Por último, cabe mencionar que este estudio estuvo circunscrito a los empleados de una empresa de un solo sector. Por ende, se necesitan nuevas investigaciones con tendencia a evaluar el grado en que los resultados que se obtuvieron, pueden ser generalizados a empresas de diferentes rubros. No obstante, a pesar de las limitaciones mencionadas, los resultados de este estudio añaden evidencia sobre la relación de predicción del Liderazgo Servidor en el *engagement* y cómo se maximiza a través de los recursos laborales.

En el siguiente paso a esta investigación se debe tener en cuenta, en cuanto a la escala de medición de Liderazgo de servicio, ampliar la subescala de Coraje, tal como se realizó en esta investigación, para que se garantice la confiabilidad de la misma.

Por otro lado, podría ampliarse el estudio en otros sectores, con diferentes culturas. Así como también resultaría valioso en futuras investigaciones adicionar y evaluar la mediación de otros recursos laborales sobre el *engagement*.

Adicionalmente a los resultados hallados en esta investigación, se recomienda contribuir en realizar más investigaciones y también de tipo longitudinal, para generar más información que se centre en dar continuidad a la evolución del estudio.

Capítulo VI. Plan de mejora

En el presente capítulo se plasmará el plan de mejora para tomar acciones que contribuyan a mejorar los resultados obtenidos en esta investigación. Para que la empresa investigada pueda incrementar el nivel de *engagement* de los colaboradores, se requiere potenciar al líder en las dimensiones de Coraje, Responsabilidad Social y Empoderamiento, para incrementar el nivel de *engagement* en la organización. Ya que de acuerdo a los resultados obtenidos el liderazgo servidor predice significativamente el *engagement*.

Para la ejecución exitosa de este plan, consideramos importante el involucramiento de los líderes como promotores del *engagement*, así como de la alta dirección, y el mejoramiento de algunos procesos estratégicos y funcionales de gestión humana que nos ayuden a alcanzar los objetivos.

Los resultados de la investigación, serán las directrices que se empleen para el desarrollo del plan de mejora:

- Los participantes muestran niveles medianamente altos de *engagement*.
- El Liderazgo de Servicio predice significativamente el *engagement*.
- Los recursos laborales median de manera total la relación del Liderazgo de Servicio y el *engagement*, incrementando la significancia del *engagement*.

1. Antecedentes

La empresa del estudio cuya declaración de misión es brindar un espacio familiar donde vivir una experiencia gastronómica inolvidable con altos estándares de calidad y con un auténtico calor humano, creando un lazo duradero con cada uno de sus clientes, considera que los resultados positivos son gracias a sus colaboradores, que lo plasman en sus valores y declaración estratégica, como se ha detallado. El sector donde se encuentra la empresa es de alimentos, el cual ha ido en crecimiento y, con ella, la necesidad de ejecutar modelos y estrategias que les permitan generar valor para sus clientes, accionistas, colaboradores y sociedad. Como se ha mencionado anteriormente, los trabajadores *engaged* son más comprometidos con su organización y tienen un mejor rendimiento en el trabajo (Hakanen *et al.*, 2006) (Bakker y Bal, 2010; Xanthopoulou *et al.*, 2009). En tal sentido, el presente plan de mejora permitirá optimizar los niveles *engagement* para que sean sostenibles en el tiempo, reforzando las características de la visión y considerando al liderazgo como factor clave para alcanzar los resultados deseados.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

El objetivo principal del presente plan de acción, es fortalecer y afianzar la declaración estratégica, con el fin de optimizar el nivel de *engagement* de los colaboradores, tomando en consideración el Liderazgo de Servicio.

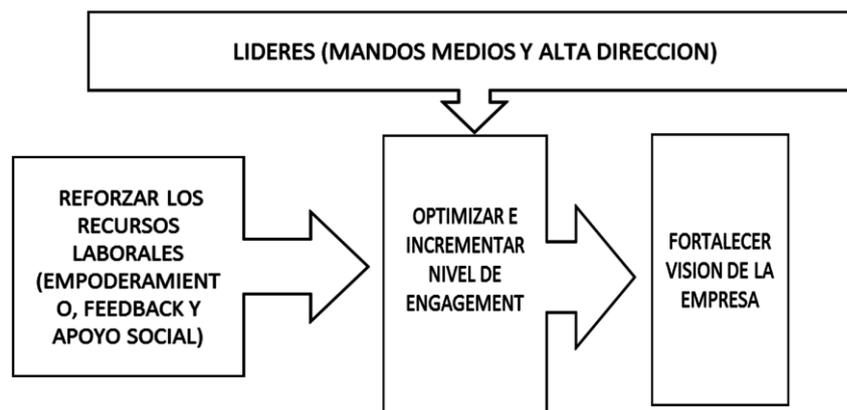
2.2 Objetivos específicos

- Optimizar e incrementar el nivel de *engagement* de los colaboradores.
- Fortalecer la declaración de visión de la empresa, la cual favorece el desarrollo integral de la persona.
- Reforzamiento de las dimensiones más significativas del Liderazgo Servidor en los líderes de la empresa.
- Reforzar los recursos laborales (Autonomía, Retroalimentación y Apoyo Social), como subfactores que potencian la relación entre el Liderazgo de Servicio y el *engagement*.

3. Plan de mejora

El presente plan de mejora se basará en los objetivos específicos detallados anteriormente y estará dirigido a los siguientes niveles de la empresa: Gerencia y mandos medios.

Gráfico 11. Flujo de reforzamiento



Fuente: Elaboración propia, 2016

3.1 *Engagement* y Liderazgo de Servicio

Diversos ejemplos en el mundo demuestran que quienes se han enfocado en el Liderazgo de Servicio y han aplicado adecuadamente sus nuevos estándares, han triunfado frente a sus competidores, han adoptado el Liderazgo de Servicio como parte de su filosofía o como una base para su declaración de misión. Entre ellas se encuentran The Toro Company (Minneapolis, Minnesota); Synovus Financial Corporation (Columbus, Georgia); Service Master Company (Downers Grove, Illinois); The Men's Wearhouse (Fremont, California); Southwest Airlines (Dallas, Texas); Starbucks (Seattle, Washington), y TD Industries (Dallas, Texas).

Es por ello que hay algunas empresas que han empezado a ver el Liderazgo de Servicio como un marco importante que es útil (y necesario) para asegurar los efectos a largo plazo de la gestión y el liderazgo relacionado con enfoques, tales como la mejora continua de la calidad y sistemas de pensamiento (Spears 2005).

A partir de la presente investigación se podrían brindar aportes valiosos a las empresas, a través de la ejecución de estrategias de intervención para el desarrollo del estilo de Liderazgo de Servicio y ejecutar programas que tengan relación directa con el *engagement* de sus colaboradores, ya que los empleados que se sienten *engagement*, experimentan altos niveles de participación y el disfrute (Schaufeli, Taris, y Rhenen, 2008), y se conoce que tener trabajadores *engaged* implica que voluntariamente se esforzarán y darán lo mejor de sí debido a la profunda conexión que mantienen con sus organizaciones (The Gallup Organization 2013).

Para comprobar la efectividad del plan de mejora planteado, se iniciará con un piloto en una de las operaciones, previa evaluación de la operación, luego de la evaluación del piloto uno, se replicará en las demás operaciones.

Tabla 7. Plan de mejora *Engagement* – Liderazgo de Servicio-Piloto 1

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Elección de la operación para realización del Piloto	Evaluación de las operaciones analizadas, revisión de resultados anteriores, número de personas en la operación, impacto de la operación en los resultados generales de la empresa	Elección de Operación para el Piloto		Personal de RRHH	1 día	Gerencia de Gestión de Personas
	Revisión y evaluación de los resultados de la operación: Rotación de personal, Rentabilidad de la operación, Resultados de Cliente incognito, etc.	Revisión del 100% de los resultados		Personal de RRHH	1 Semana	RRHH
Identificación de las dimensiones más débiles en los líderes	Revisión de los resultados del líder de la operación del piloto e identificar las dimensiones a reforzar	Revisión del 100% de los resultados	Nº de encuestas revisadas	Personal de RRHH	1 día	Gerencia de Gestión de Personas
Fundamentos básicos del Liderazgo de Servicio	Reunión personalizada con el líder de la operación introduciendo el constructo de liderazgo de Servicio (antecedentes, importancia, dimensiones), donde se mostrarán los resultados del estudio	Líder Seleccionado	Líder Seleccionado	Personal de RRHH	1 hora por reunión	Gerencia de Gestión de Personas
	Mostrar resultados de empresas que han implementado planes de desarrollo basados en los fundamentos de Liderazgo de Servicio	Líder Seleccionado	Líder Seleccionado	Personal de RRHH	1 hora por reunión	Gerencia de Gestión de Personas
	Llegar a un acuerdo, sobre lo que significa el liderazgo de servicio y su repercusión en el <i>engagement</i> con los participantes de manera voluntaria y participativa	Unificación del concepto de liderazgo de servicio	Entendimiento del constructo	Talleres	1 día	Todas las personas involucradas

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de mejora *engagement* – Liderazgo de Servicio-Piloto 1

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Fundamentos básicos del Liderazgo de Servicio	Planteamiento de la estrategia de intervención para la operación Líder y Seguidores	Líder Seleccionado	Líder Seleccionado	Personal de RRHH	1 día	Gerencia de Gestión de Personas

Fuente: Elaboración propia, 2016

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Desarrollo y Reforzamiento de las Dimensiones del Líder de Servicio	Revisión con el líder (personalizada), de las dimensiones más fuertes y débiles de cada uno	Líder Seleccionado	Líder Seleccionado	Personal de RRHH	1 día	Gerencia de Gestión de Personas
	Talleres Personalizados para el líder sobre las dimensiones del líder de servicio más débiles de acuerdo a la evaluación	Líder Seleccionado	Líder Seleccionado	Capacitadores por cada una de las dimensiones	1 mes intensivo	Líder involucrado
	Seguimiento periódico de lo reforzado y desarrollado	Líder Seleccionado	Líder Seleccionado	Capacitadores	Cada 2 semanas por 3 meses	Gerencia de Gestión de Personas

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 8. Plan de mejora *engagement* – Liderazgo de Servicio

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Identificación de las dimensiones más débiles en los líderes	Revisión de los resultados por cada uno de los líderes e identificar las dimensiones a reforzar	Revisión del 100% de los resultados	Nº de encuestas revisadas	Personal de RRHH	1 Semana	RRHH
	Revisión y evaluación de los resultados de las operaciones: Rotación de personal, Rentabilidad de la operación, Resultados de Cliente incognito, etc.	Revisión del 100% de los resultados		Personal de RRHH	1 Semana	RRHH
Fundamentos básicos del Liderazgo de Servicio	Reuniones Personalizadas con los líderes introduciendo el constructo de liderazgo de Servicio (antecedentes, importancia, dimensiones), donde se mostrarán los resultados del estudio	100% de lideres	Nº de personas que se les presento (Alta dirección y mandos medios) /Total de lideres	Reuniones con líderes personalizada	1 hora por reunión	Gerencia de Gestión de Personas
	Mostrar los resultados de la aplicación del Piloto realizado en el 2016 Operación 1	100% de lideres	Conciencia del impacto del indicador	Reunión grupal de lideres	1 semana	Gerencia de Gestión de Personas
	Llegar a un acuerdo, sobre lo que significa el liderazgo de servicio y su repercusión en el engagement con los participantes de manera voluntaria y participativa	Unificación del concepto de liderazgo de servicio	Entendimiento del constructo	Talleres	2 días	Todas las personas involucradas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Plan de mejora *engagement* – Liderazgo de Servicio

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Fundamentos básicos del Liderazgo de Servicio	Planteamiento de la estrategia de intervención para cada uno de los líderes de las operaciones	100% de los líderes medidos en Liderazgo de Servicio	Nº total de personas que se evaluó/Total de líderes	Talleres	2 días	Gerencia de Gestión de Personas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Desarrollo y Reforzamiento de las Dimensiones del Líder de Servicio	Revisión con los líderes (personalizada), de las dimensiones más fuertes y débiles de cada uno	100% de los líderes medidos en Liderazgo de Servicio	Nº total de personas que se evaluó/Total de líderes	Cuestionario Web	cada seis meses	Gerencia de Gestión de Personas
	Talleres Personalizados por cada uno de los líderes	100% de líderes	Nº de personas que asistieron (Alta dirección y mandos medios) /Total de líderes	Capacitadores por cada una de las dimensiones	1 mes intensivo	los líderes involucrados
	Seguimiento periódico de lo reforzado y desarrollado	100% de líderes	Nº de Líderes reforzados	Capacitadores	Cada 2 semanas por 3 meses	Gerencia de Gestión de Personas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Plan de mejora *engagement* – Liderazgo de Servicio

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Potenciar las dimensiones del Liderazgo Servidor	Identificar qué aspectos de la visión y misión resaltan los recursos identificados y trabajar sobre ellos, a través de actividades lúdicas, talleres, reuniones, etc. Para identificar las dimensiones para poder potenciarlas	Incrementar la recordación de las dimensiones del Liderazgo de Servicio		1 Ejecutiva de Comunicaciones	Constantemente	Comunicaciones /Gerencia de Gestión de personas
	Revaluación de Lideres, en las dimensiones de LS	100% de los trabajadores	Personas evaluadas/N° total de colaboradores de la operación	Personal de RRHH	1 semana	Gerencia de Gestión de Personas
	Revisión y evaluación de los resultados de la operación: Rotación de personal, Rentabilidad de la operación, Resultados de Cliente incognito, etc.	Revisión del 100% de los resultados		Personal de RRHH	1 semana	Gerencia de Gestión de Personas
	Reconocimiento de Líderes de, quienes han alcanzado los mayores niveles de liderazgo de servicio, en las mediciones realizadas	100% de lideres	N° de líderes premiados/ Total de lideres	1 Representante de GG 1 Representante de GOP 1 Representante de GDP	cada seis meses	Gerencia de Gestión de Personas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.2 *Engagement* y recursos laborales

De acuerdo al modelo de DLR (Demerouti *et al.* 2001), a través de un proceso motivacional, los recursos laborales generan y potencian el *engagement* laboral y, gracias a ello, generan resultados positivos para la organización. El siguiente plan de mejora partirá de la necesidad de trabajar sobre los recursos laborales de la organización, específicamente sobre el empoderamiento, *feedback* y apoyo social, para lograr el objetivo de optimizar los niveles de *engagement*.

Tabla 9. Plan de mejora *engagement* – recursos laborales

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Fundamentos básicos de <i>engagement</i>	Mostrar los resultados del estudio, introduciendo el constructo <i>engagement</i> (antecedentes, importancia y consecuencias)	100% de líderes	N.º de líderes que se les presento resultados/Total de líderes	Reuniones con líderes personalizada	1 hora por reunión	Gerencia de Gestión de Personas
	Mostrar los resultados del <i>engagement</i> en organizaciones que hayan implementado un enfoque en este constructo y sustentarlo con casos de éxito de implementación	100% de líderes	Conciencia del impacto del indicador	Reunión grupal de líderes	1 semana	Gerencia de Gestión de Personas
	Llegar a un acuerdo, sobre lo que significa <i>engagement</i> con los participantes de manera voluntaria y participativa	Unificación del concepto de <i>engagement</i> de manera simple y clara	Entendimiento del constructo	Talleres	2 días	Todas las personas involucradas
Tomar responsabilidad por los niveles de <i>engagement</i>	Implementar auditorías periódicas de <i>engagement</i> como herramienta proactiva y reactiva, analizando tendencias, explorando posibles problemas	100% personal medido en <i>engagement</i>	N.º total de personas que se evaluó/número total de personas	Cuestionario web	cada seis meses	Gerencia de Gestión de Personas

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de mejora *engagement* – Recursos Laborales

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Tomar responsabilidad por los niveles de <i>engagement</i>	Tomar al <i>engagement</i> como un factor clave en la estrategia de personas de la organización	100% personal medido en <i>engagement</i>	N.º total de personas que se evaluó/número total de personas	Cuestionario web	Cada seis meses	Gerencia de Gestión de Personas
	Reuniones para abordar problemas de <i>engagement</i> , compartir las experiencias entre las áreas	100% de líderes	N.º de personas que asistieron (Alta Dirección y mandos medios) /Total de líderes	Interlocutores	Cada seis meses	Los líderes involucrados
	Implementación de recompensas por concepto de nivel de <i>engagement</i> medido por los trabajadores	50% del bono dependerá de incrementar el nivel de <i>engagement</i> .	N.º de líderes que reciben bonificación / N.º total de líderes	48.000,00	Cada seis meses	Gerencia de Gestión de Personas
Identificar los recursos laborales reconocidos por los colaboradores como determinantes de <i>engagement</i>	Entrevistas individuales que permitan visualizar los recursos laborales que contribuyan a los aspectos de <i>engagement</i>	Entrevistar al 90% de los colaboradores de la organización	N.º de colaboradores entrevistados / Número total de colaboradores	1 colaborador de RR. HH.	30 min por entrevista	Gerencia de Gestión de Personas
Potenciar componentes identificados en la visión organizacional que generan <i>engagement</i>	Identificar qué aspectos de la visión y misión resaltan los recursos identificados y trabajar sobre ellos, a través de actividades lúdicas, talleres, reuniones, etc. Para identificar los componentes	Incrementar la recordación de los componentes en 30%	Identificación de componentes	5.000,00	Constantemente	Comunicaciones /Gerencia de Gestión de personas

Fuente: Elaboración propia, 2016

3.3 Impacto del Plan de mejora

Para poder evaluar el impacto el plan de mejora planteado, se hizo un piloto en una de las operaciones de la empresa, el piloto inicio en abril 2016 y se midieron los resultados mes a mes, de los principales indicadores de la operación al mes de agosto son los siguientes:

Tabla 10. Resultados del Plan de mejora Piloto 1

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ventas	S/. 154,456.00	S/. 163,845.00	S/. 166,522.00	S/. 176,823.00	S/. 179,259.00
Rotación de Personal- Indicador Mensual	28%	25%	12%	7%	0%
Índice de Mermas	12%	11%	7%	5%	3.50%
<i>Food Cost</i>	56%	57%	48%	45%	42%
Evaluación de Cliente Incognito	57.64%	58.23%	71.67%	83.74%	93.89%

Elaboración propia

Como se puede observar en los resultados obtenidos, los indicadores de Rotación de Personal, índice de mermas que mide cuanto son las mermas (desperdicios), versus las ventas, *Food-Cost* que mide cuanto es el costo de la comida versus la venta, son indicadores que han disminuido, lo cual es positivo para la gestión de la operación, y las ventas mensuales y evaluación de cliente incognito han aumentado desde que se inició con la implementación del Plan de Mejora.

Tabla 11. Comparación de Resultados del Plan de mejora Piloto 1

	Enero	Agosto	Variación %
Ventas	S/. 147,491.83	S/. 179,259.00	22%
Rotación de Personal- Indicador Mensual	29%	0%	-29%
Índice de Mermas	14.23%	3.50%	-11%
<i>Food-Cost</i>	57%	42%	-15%
Evaluación de Cliente Incognito	52.30%	93.89%	42%

Elaboración propia

En comparación con los resultados de la operación al iniciar el año 2016, se incrementaron las ventas en 22%, y la evaluación del cliente incognito, subió en 42%, los otros indicadores como rotación del personal, índice de mermas, *food-cost* disminuyeron en 29%, 11% y 15% respectivamente, lo cual representa una mejora en la gestión de la operación del piloto.

Por tanto, el impacto del Plan de mejora es positivo, con estos resultados se puede extender el mismo plan a todas las operaciones de la empresa.

Bibliografía

- Albrecht, Simon. (2012). "The Influence of Job, Team and Organizational Level Resources on Employee Well-Being, *engagement*, Commitment and Extra-Role Performance". *International Journal of Manpower*, vol. 33, núm. 7, p. 840-853.
- Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelista. (2013). "La teoría de las demandas y los recursos laborales". *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 29, p.107-115. 59
- Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelista (2008). "Towards a model of work engagement". *Career Development International*, vol. 13 (3), p. 209-223
- Bakker, Arnold B; Demerouti, Evangelista; Schaufeli, Wilmar y Xanthopoulou, Desponia (2007). "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model". *International Journal of Stress Management*, vol. 14, p.121-141.
- Bakker, Arnold (2006). "The Job Demands- Resources Model: State of the Art". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22 (3), p. 309-328.
- Bakker, Arnold; Llorens, Susana; Schaufeli, Wilmar y Salanova, Marissa (2006). "Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model". *International Journal of Stress Management*, vol. 13, p. 378-391.
- Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelista y Euwema, Martin (2005). "Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*", Vol. 10 (2), 170–180.
- Bunch, Clarence (2013). "Servant Leadership and African American Pastors". Dissertations & Theses. Fecha de consulta 10/01/2016. Disponible en: <<http://aura.antioch.edu/etds/20>>.
- Demerouti, Evangelista; Bakker, Arnold; Nachreiner, Frielhelm y Schaufeli, Wilmar (2001). "The Job Demands - Resources model of Burnout". *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p.499-512.
- Denison, Daniel (2010). "Organizational Culture & Employee *engagement*: What's the Relationship?" *Research notes*, vol. 4(3), p. 1 -4. 61
- Dierendonck, Dirk. (2011),"Servant Leadership: A Review and Synthesis". *Southern Management Association*. 8 de Junio de 2011. Fecha de consulta: 12/12/2015. Disponible en: <<http://jom.sagepub.com/content/37/4/1228>>.

- Gallup, Inc. (2013). "Employee *engagement* insights for U.S. Business leaders. Washington". *Ihrim.org*. Fecha de consulta: 12/12/2014. Disponible en: <http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf>.
- Grau, Rosa; Llorens, Susana; Peiro, José M.; Salanova, Marisa y Schaufeli, Wilmar. (2000). "Desde el burnout al *engagement*: ¿Una nueva perspectiva?". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, vol. 16 (2), p. 117-134. 63
- Hakanen, Jari; Van Helsen, David; Hu, Qiao; Salanova, Marissa; Schaufeli, Wilmar; Taris, Toon y Shimazu, Akihito (2014). "East is east and west is West and Never the Twain Shall Meet: Work *engagement* and Workaholism across Eastern and Western Cultures". *Journal Behavioral and Social Science*, vol. 1, p.6-24.
- Hakanen, Jari; Bakker, Arnold y Schaufeli, Wilmar. (2006) "Burnout and Work *engagement* among Teachers". *Journal School Psychology*, vol. 43, p. 495-513.
- Hakanen, Jari; Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia (2005). "How Dentists Cope with Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources". *European Journal of Oral Sciences*, vol. 113, p. 479-487.
- Harter, James y Schmidt, Frank (2002). Employee Satisfaction, Employee *engagement*, and Business Outcomes: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87 (2), p. 268–279.
- Figuroa-González, Javier (2011). *Manager leadership styles and employee engagement: Quantifying manager's influence*. Estados Unidos
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a edición. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 64
- Lidena, Robert; Wayneb, Sandy y David, Hao Zhaoc. (2008), "*Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment*". *Springerlink.com*. Fecha de consulta: 12/12/2015. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/222086542_Servant_Leadership_Development_of_a_Multidimensional_Measure_and_Multi-Level_Assessment>.
- Luthans, Fred. y Peterson, Suzanne. (2002). "Employee *engagement* and Manager Self-Efficacy: Macey, William H. y Schneider, Benjamin (2008). "Meaning of Employee *engagement*". *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, p. 3–30.

- Maslach, Christina y Leiter, Michael (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Moreno, Bernardo; Corso, Sandra; Sanz-Vergel, Ana Isabel; Rodríguez-Muñoz, Alfredo; Boada, Mar. (2010). El “burnout” y el “engagement” en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas – recursos laborales. *Ansiedad y Estrés*, vol. 16, p 293 – 307.
- Ongel, Elif (2014). “The Relationship between Employee *engagement* and Organizational”. *The International Journal of Social Sciences*, vol. 25, núm. 1, julio, p. 1-10.
- Ouweneel, Else; Le Blanc, Pascale; Schaufeli, Wilmar y Van Wijhe, Corine. (2012). “Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work *engagement*”. *Human Relations*, vol. 65, p. 1129-1154. 68
- Raquel Rodríguez-Carvajal (2014), “Leading People Positively: Cross – Cultural Validation of the Servant Leadership Survey (SLS)”, *The Spanish Journal of Psychology*. Octubre de 2014. Fecha de consulta: 20/02/2016. <<http://dx.doi.org/10.1017/sjp.2014.73> >.
- Rhenen, Willem; Taris, Toon; Schaufeli, Wilmar. (2008). “Workaholism, Burnout and Work *engagement*: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Wellbeing?” *Applied Psychology: An International Review*, vol. 57, núm. 2, p.173-203.
- Robinson, Dilys; Perryman, Sarah y Hayday, Sue (2004). *The Drivers of Employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rodríguez-Muñoz, A. y Bakker, A. B. (2013). “El *engagement* en el trabajo” En B. Moreno-Jiménez y E. Garrosa Hernández (Eds.), *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez-Montalbán, Ramón, Martínez-Lugo, Miguel, Sánchez-Cardona, I.(2014), Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work *engagement* Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Salanova, Marisa, & Schaufeli, Wilmar. (2009). *El “engagement” en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Saks, Alan (2006). “Antecedents and Consequences of Employee *engagement*”. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, 7, p 600–619.

Schaufeli, Wilmar (2013). "What is *engagement*?" En C. Truss, K. Alfes R. Delbridge, A. Shanz E. Soane (Eds.), *Employee engagement in Theory and Practice*. Londres: Routledge.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2010). "The Conceptualization and Measurement of Work *engagement*". En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, p. 10-24). Fecha de consulta: 11/11/2014. Disponible en: <http://www.beamanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_206.pdf>

Schaufeli, Wilmar y Salanova, Marissa (2007). "Work *engagement*: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations". En S. W. Gilliland, D. D. Steiner y D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers. Vol.45, p. 135-177.

Schaufeli, Wilmar, Bakker, Arnold, & Salanova, Marissa. (2006). "The measurement of work *engagement* with a short questionnaire: A cross-national study". *Education and Psychological Measurement*, vol. 66, p. 701-716.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold. (2004). "Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and *engagement*: A Multi-Sample Study". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, (3), p. 293-3.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2003). "Utrecht Work *engagement* Scale UWES". Versión 1, portal, *Arnoldbakker.com*. Fecha de consulta: 15/09/2014. Disponible en: <http://www.beamanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf>.

Schaufeli, Wilmar; Salanova, Marissa; González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold. (2002). "The Measurement of *engagement* and Burnout: A Confirmative Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, (3), p.71-92.

Truss, Catherine; Alfes, Kerstin; Delbridge, Rick; Shantz, Amanda y Soane, Emma (2013). *Employee engagement in Theory and Practice*. Londres: Routledge.

Yukl, Gary. (2002). *Leadership in organization*. 7ma edición. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall: Global Edition.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

ENCUESTA PARA TRABAJADORES

MARCAR LA OPCIÓN QUE CONSIDERE CONVENIENTE (*)

Sexo	Femenino	Masculino				
Rango de edad	18-30 años	31-40 años	41-50 años	51 a más		
Tipo de Puesto	Cocina	Servicio	Administración			
Tipo de operación	Clínicas	Concesionario	Administración	Colegio	Cafeterías	Producción
Tiempo de permanencia	1 a 3 meses	3 meses a 1 año	Más de 1 año			

RECURSOS LABORALES

Autonomía

Las siguientes preguntas se refieren a tu situación personal en el trabajo y a tu experiencia. Para cada pregunta indica la opción con la que más te identificas.

	Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1.- ¿Tienes flexibilidad en la ejecución de tu trabajo?	1	2	3	4	5
2.- ¿Tienes control sobre cómo se lleva a cabo tu trabajo?	1	2	3	4	5
3.- ¿Puedes participar en las decisiones relacionadas con tu trabajo?	1	2	3	4	5

Apoyo Social

Las siguientes preguntas se refieren al apoyo entre compañeros. Responde la opción que consideres más aplicable en tu caso.

	Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
4.- ¿Puedes pedir ayuda a tus compañeros si la necesitas?	1	2	3	4	5
5.- ¿Puedes contar con el apoyo de sus compañeros si surgen dificultades en tu trabajo?	1	2	3	4	5
6.- ¿Te sientes valorado por tus compañeros en el trabajo?	1	2	3	4	5

Retroalimentación

Las siguientes preguntas se refieren a la información que recibes con respecto a tu trabajo. Indica la opción que más se ajusta a tu caso.

	Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
7.- Recibo suficiente información sobre mis objetivos en el trabajo.	1	2	3	4	5
8.- En mi trabajo tengo la oportunidad de saber que tan bien estoy desempeñando mis labores.	1	2	3	4	5
9.- Recibo suficiente información sobre los resultados de mi trabajo.	1	2	3	4	5

ENGAGEMENT

Las siguientes afirmaciones están relacionadas con la forma en que percibes tu trabajo y con cómo te sientes con respecto a éste. Elije la alternativa que mejor te represente.

	Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Siempre
10.-En mi trabajo me siento lleno de energía.	0	1	2	3	4	5	6
11.-Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
12.-Estoy entusiasmado con mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
13.-Mi trabajo me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
14.-Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0	1	2	3	4	5	6
15.-Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
16.-Estoy orgulloso del trabajo que hago.	0	1	2	3	4	5	6
17.-Estoy metido en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
18.-Me “dejo llevar” por mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6

LIDERAZGO DE SERVICIO

Las siguientes afirmaciones son acerca de tu jefe directo. Indica cuál es tu nivel de conformidad para cada afirmación.

	Nunca	A veces	Regularmente	A menudo	Siempre
<u>LS – Empoderamiento</u>					
19.-Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo.	1	2	3	4	5
20.-Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer.	1	2	3	4	5
21.-Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
22.-Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.	1	2	3	4	5
23.-Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5
24.-Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.	1	2	3	4	5
25.-Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.	1	2	3	4	5
<u>LS – Responsabilizar</u>					
26.-Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.	1	2	3	4	5
27.-Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento.	1	2	3	4	5
28.-Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
<u>LS – Coraje</u>					
29.-Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse.	1	2	3	4	5
30.-Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor.	1	2	3	4	5
31.-Mi jefe es asertivo cuando trata con gente intimidante en el trabajo.	1	2	3	4	5
32.-Mi jefe conversa con personas en puestos de autoridad tan abiertamente como con sus colegas.	1	2	3	4	5

33.-Mi jefe es una persona asertiva en el trabajo.	1	2	3	4	5
34.- Mi jefe hace frente a quien trata de manera injusta a las personas, independientemente de su posición en la organización.	1	2	3	4	5
35.-Mi jefe expresa sus opiniones, aunque estas puedan no ser populares.	1	2	3	4	5
36.- Mi jefe hace saber a sus superiores cuando no está de acuerdo con sus decisiones o directivas.	1	2	3	4	5
<u>LS - Aceptación Interpersonal</u>					
37.-Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo	1	2	3	4	5
38.-Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido o faltado el respeto en el trabajo	1	2	3	4	5
39.-A mi jefe le cuesta olvidar cosas que fueron mal en el pasado	1	2	3	4	5
<u>LS – Humildad</u>					
40.-Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.	1	2	3	4	5
41.-Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su jefe.	1	2	3	4	5
42.-Mi jefe aprende de la crítica.	1	2	3	4	5
43.-Mi jefe admite sus errores ante su jefe	1	2	3	4	5
44.-Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella.	1	2	3	4	5
<u>LS - Responsabilidad Social</u>					
45.-Mi jefe resalta la importancia de ver al aspecto positivo de las cosas.	1	2	3	4	5
46.-Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo. Con objetivos	1	2	3	4	5
47.-Mi jefe enfatiza la responsabilidad social (la repercusión), de nuestro trabajo	1	2	3	4	5
<u>LS - Ceder Méritos</u>					
48.-Mi jefe trabaja con perfil bajo y deja que otros se lleven los elogios y felicitaciones	1	2	3	4	5
49.-Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.	1	2	3	4	5
50.-Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios.	1	2	3	4	5
<u>LS- Autenticidad</u>					
51.-Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades.	1	2	3	4	5
52.-Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor.	1	2	3	4	5
53.-Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables.	1	2	3	4	5
54.-Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 2. Resultados de la Estadística Descriptiva del cuestionario

Escalas	Descriptivo			
	Me	DS	Min	Max
Recursos Laborales				
Autonomía				
1.-¿Tienes flexibilidad en la ejecución de tu trabajo?	4.00	0.93	1.00	5.00
2.-¿Tienes control sobre cómo se lleva a cabo tu trabajo?	4.00	0.95	1.00	5.00
3.-¿Puedes participar en las decisiones relacionadas con tu trabajo?	4.00	1.23	1.00	6.00
Apoyo Social				
4.-¿Puedes pedir ayuda a tus compañeros si la necesitas?	4.00	1.24	1.00	5.00
5.-¿Puedes contar con el apoyo de sus compañeros si surgen dificultades en tu trabajo?	4.00	1.25	1.00	6.00
6.-¿Te sientes valorado por tus compañeros en el trabajo?	4.00	1.18	1.00	6.00
Retroalimentación				
7.-Recibo suficiente información sobre mis objetivos en el trabajo.	4.00	1.18	1.00	5.00
8.-En mi trabajo tengo la oportunidad de saber que tan bien estoy desempeñando mis labores.	4.00	1.21	1.00	5.00
9.-Recibo suficiente información sobre los resultados de mi trabajo.	3.00	1.30	1.00	5.00
Engagement				
Vigor				
10.-En mi trabajo me siento lleno de energía.	5.00	1.35	1.00	6.00
11.-Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.	5.00	1.17	1.00	6.00
12.-Estoy entusiasmado con mi trabajo.	5.00	1.24	1.00	6.00
Decicación				
13.-Mi trabajo me inspira.	5.00	1.37	0.00	6.00
14.-Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	5.00	1.42	0.00	6.00
15.-Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.	5.00	1.28	0.00	6.00

Escalas	Descriptivo			
	Me	DS	Min	Max
Absorción	5.00	1.27	0.00	6.00
16.-Estoy orgulloso del trabajo que hago.				
17.-Estoy metido en mi trabajo.	5.00	1.12	1.00	6.00
18.-Me “dejo llevar” por mi trabajo.	5.00	1.43	0.00	6.00
Liderazgo de Servicio				
Empoderamiento				
19.-Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo.	4.00	1.37	1.00	6.00
20.-Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer.	4.00	1.34	1.00	6.00
21.-Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.	4.00	1.19	1.00	6.00
22.-Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.	4.00	1.24	1.00	5.00
23.-Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.	4.00	1.37	1.00	6.00
24.-Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.	4.00	1.35	1.00	5.00
25.-Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.	4.00	1.34	1.00	6.00
Responsabilizar				
26.-Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.	5.00	0.83	1.00	6.00
27.-Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento.	4.00	0.86	1.00	5.00
28.-Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo.	4.00	0.85	1.00	5.00
Coraje				
29.-Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse.	4.00	1.23	1.00	5.00
30.-Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor.	3.00	1.34	1.00	6.00
31.-Mi jefe es asertivo cuando trata con gente intimidante en el trabajo.	3.00	1.22	1.00	6.00
32.-Mi jefe conversa con personas en puestos de autoridad tan abiertamente como con sus colegas.	3.00	1.23	1.00	6.00
33.-Mi jefe es una persona asertiva en el trabajo.	4.00	1.22	1.00	6.00
34.- Mi jefe hace frente a quien trata de manera injusta a las personas, independientemente de su posición en la organización.	3.00	1.34	1.00	6.00
35.-Mi jefe expresa sus opiniones, aunque estas puedan no ser populares.	3.00	1.25	1.00	6.00
36.- Mi jefe hace saber a sus superiores cuando no esta de acuerdo con sus decisiones o directivas.	4.00	1.28	1.00	6.00

Escalas	Descriptivo			
	Me	DS	Min	Max
Aceptación Interpersonal				
37.-Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo	3.00	1.31	1.00	6.00
38.-Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido o faltado el respeto en el trabajo	3.00	1.37	1.00	5.00
39.-A mi jefe le cuesta olvidar cosas que fueron mal en el pasado	3.00	1.25	1.00	5.00
Humildad				
40.-Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.	3.00	1.26	1.00	5.00
41.-Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su jefe.	3.00	1.29	1.00	5.00
42.-Mi jefe aprende de la crítica.	3.00	1.38	1.00	5.00
43.-Mi jefe admite sus errores ante su jefe	3.00	1.43	1.00	5.00
44.-Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella.	3.00	1.32	1.00	5.00
Responsabilidad Social				
45.-Mi jefe resalta la importancia de ver al aspecto positivo de las cosas.	4.00	1.26	1.00	6.00
46.-Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo. Con objetivos	4.00	1.30	1.00	5.00
47.-Mi jefe enfatiza la responsabilidad social (la repercusión), de nuestro trabajo	3.00	1.22	1.00	5.00
Ceder méritos				
48.-Mi jefe trabaja con perfil bajo y deja que otros se lleven los elogios y felicitaciones	3.00	1.36	1.00	6.00
49.-Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.	3.00	1.35	1.00	5.00
50.-Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios.	3.00	1.30	1.00	6.00
Autenticidad				
51.-Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades.	2.00	1.30	1.00	6.00
52.-Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor.	3.00	1.23	1.00	5.00
53.-Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables.	2.00	1.32	1.00	5.00
54.-Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.	3.00	1.37	1.00	5.00
n= 425				

Nota biográfica

Lorena de Lama Urbina

Es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Piura, egresada de Contabilidad y Auditoría por la misma universidad, con especialización en Administración de Compensaciones en Haygroup. Asimismo, cuenta con más de 8 años de experiencia profesional en Gestión Humana en la administración pública y privada, liderando procesos de compensaciones, desarrollo y selección. Actualmente es gerente de Gestión Humana de Charlotte S.A., Charal S.A., Inversiones 788 y Charlotte Plaza Lima Norte.

Laura Estrada Montes

Es licenciada en Psicología por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en Perú, con especialización en Gestión Estratégica del Factor Humano por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Asimismo, cuenta con seis años de experiencia profesional en el ámbito empresarial en el área de Gestión Humana, a cargo de reclutamiento y selección. Actualmente, es Consultora de Selección en Link Consulting Perú.