



**“LA RELEVANCIA DEL LIDERAZGO DE SERVICIO Y SUS
CARACTERÍSTICAS EN LA CREATIVIDAD DEL EMPLEADO
ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD”**

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

Presentado por:

Sr. Moises Mario Villegas Terrel

Asesor: Profesor Martín Hernani

2019

A mi hijo, por todo el amor que le tengo y la fortaleza que me da para ser, día a día, un buen ejemplo para él.

Agradezco a mi asesor Martín Hernani por el apoyo, el aliento y confianza en que saldría bien el trabajo; también, a mi centro de trabajo por enseñarme a ser una mejor persona y profesional.

Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo identificar la relevancia del liderazgo de servicio y sus ocho características en los jefes de áreas administrativas, con la creatividad de sus respectivos equipos de trabajo en una institución universitaria. Para tal fin, se ha realizado una revisión de conceptos y los fundamentos teóricos del liderazgo de servicio y la creatividad del empleado, vinculando a ambas variables. De esta manera, el resultado principal ha sido descubrir si la presencia del liderazgo de servicio y sus ocho características afectan a la creatividad de los empleados en sus empleados.

Los resultados encontrados demostraron que sí existe relevancia de la presencia del liderazgo de servicio con sus características en la creatividad del empleado. Así, se pudo afirmar que hay relevancia del liderazgo de servicio con seis de las ocho características en la creatividad del empleado.

Se concluye la investigación respondiendo al objetivo planteado, analizando las consecuencias de esta relación, estudiando los puntos particulares de conexión entre la creatividad del empleado y el liderazgo de servicio, y, como resultado, proponiendo un plan de acción estructurado que impacte en la institución universitaria donde se realizó el estudio.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	2
2. Problemática del estudio.....	3
3. Objetivo de la investigación.....	4
3.1 Objetivo general.....	4
3.2 Objetivos específicos	4
4. Justificación	5
5. Alcance del estudio	5
Capítulo II. Marco teórico.....	7
1. Comportamiento creativo del empleado	7
1.1 Desarrollo del concepto de creatividad del empleado.....	7
1.2 Características del empleado creativo.....	8
1.2.1 Personalidad creativa (Oldham y Cummings 1996).....	8
1.2.2 La orientación del estilo cognitivo (Amabile 1998, Woodman 1993).....	8
1.2.3 Nivel de motivación intrínseca (Amabile 1998, Woodman 1993)	9
1.2.4 Facetas de la personalidad (Amabile 1998, Woodman 1993)	9
1.3 Enfoques teóricos sobre la creatividad del empleado	10
2. Liderazgo de servicio.....	12
2.1 Desarrollo del concepto de liderazgo de servicio	12
2.2 Características del liderazgo de servicio por Van Dierendonck y Nuijten (2015).....	16
3. El liderazgo de servicio y creatividad del empleado.....	18

3.1 Empoderamiento	18
3.2 Responsabilizar	19
3.3 Humildad	19
3.4 Autenticidad.....	19
3.5 Responsabilidad social.....	20
3.6 Ceder el mérito.....	20
3.7 Coraje	20
3.8 Aceptación interpersonal	21
Capítulo III. Método	22
1. Diseño de investigación	22
2. Conformación de la muestra	22
3. Instrumentos de medición.....	24
3.1.Liderazgo de servicio.....	24
3.2.Creatividad del empleado	24
4. Proceso de recolección de datos	25
Capítulo IV. Resultados.....	26
1. Análisis estadísticos	26
1.1 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos.....	26
1.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra (primero).....	26
1.3 Análisis correlacional.....	26
2. Resultados	26
2.1 Resultados de la confiabilidad de las variables y el análisis descriptivo	26
2.2 Contrastación de hipótesis y resultados del análisis correlacional.....	31
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	33
1. Conclusiones.....	33

2. Limitaciones del estudio y recomendaciones.....	35
2.1 Limitaciones.....	35
2.2 Recomendaciones	35
Capítulo VI. Plan de acción.....	36
1. Antecedentes.....	36
2. Estrategia	36
2.1 Visión	37
2.2 Misión	37
3. Diseño del plan de mejora.....	38
3.1 Objetivo general.....	38
3.2 Objetivo específico	38
3.3 Público específico	39
3.4 Periodo de ejecución.....	39
3.5 Presupuesto	39
3.6 Responsable	39
3.7 Programa de mejora	39
Capítulo VII. Contribución gerencial	41
Bibliografía	42
Anexos	53
Nota biográfica	58

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelos teóricos de liderazgo de servicio	14
Tabla 2.	Desarrollo cronológico de modelos empíricos y teóricos de liderazgo de servicio hasta llegar a modelo de Van Dierendock, el cual se utilizará por ser teórico y empírico a la vez, además de haber sido validado en el idioma español	15
Tabla 3.	Distribución de la muestra por sexo.....	22
Tabla 4.	Distribución de la muestra por edades	23
Tabla 5.	Distribución de la muestra por tiempo de servicio.....	23
Tabla 6.	Distribución de la muestra por dirección	24
Tabla 7.	Confiabilidad por consistencia interna de las variables analizadas.....	27
Tabla 8.	Análisis de confiabilidad para la característica de empoderamiento del liderazgo de servicio	27
Tabla 9.	Análisis de confiabilidad para la característica de autenticidad del liderazgo de servicio.....	28
Tabla 10.	Análisis de confiabilidad para la característica de aceptación interpersonal del liderazgo de servicio	28
Tabla 11.	Análisis de confiabilidad para la característica de ceder mérito del liderazgo de servicio.....	29
Tabla 12.	Análisis de confiabilidad para la característica de humildad del liderazgo de servicio.....	29
Tabla 13.	Análisis de confiabilidad para la característica de responsabilizar del liderazgo de servicio.....	29
Tabla 14.	Análisis de confiabilidad para la característica de responsabilidad social del liderazgo de servicio	30
Tabla 15.	Análisis de confiabilidad para la dimensión de creatividad del empleado	30
Tabla 16.	Estadísticos descriptivos de las variables analizadas	31
Tabla 17.	Correlación entre las variables analizadas	32
Tabla 18.	Plan para fomentar y fortalecer el comportamiento creativo en los empleados, desarrollando el liderazgo de servicio con sus seis características más relevantes	40

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Objetivos estratégicos 2014-2019.....	38
------------	---------------------------------------	----

Índice de anexos

Anexo 1.	Instrumento de medición de liderazgo de servicio de Van Dierendonck (2011)....	54
Anexo 2.	Instrumento de medición de creatividad del empleado de Tierney y Farmer (2011)	56
Anexo 3.	Carta de consentimiento informado.....	57

Capítulo I. Introducción

Las organizaciones del siglo XXI, que son consideradas exitosas, tienen numerosos factores, de los cuales podemos mencionar la capacidad de adaptarse al avance de la tecnología, aplicándola al desarrollo de procesos de servicio o productivos más eficientes (Vásquez 2015). Anticipándose muchos años, Cummings y Schwab (1973), afirmaron que el liderazgo en las organizaciones es la variable más importante que afecta el desempeño de los empleados; y la creatividad, el elemento crítico en entornos donde las organizaciones se enfrentan a mejoras continuas e incentivos de adaptación.

Considerando las afirmaciones anteriores y hallazgos en estudios que revelan al liderazgo de servicio como una variable influyente en la creatividad de los empleados, se analizarán ambas variables (Jaiswal y Dhar 2017). Con respecto a la creatividad del empleado, Arellano Investigación de Marketing (2015) realizó un estudio en Lima Metropolitana y Callao sobre los valores individuales y sociales de los peruanos, cuyo resultado evidenció que los peruanos se perciben, además de trabajadores, más creativos para enfrentar diferentes actividades laborales. En un contexto organizacional, las percepciones de los empleados de cuán creativos pueden ser encuentra su raíz en el estilo de liderazgo de su supervisor o jefe. Esta percepción crea la identidad de que “todos somos creativos” y facilita que la creatividad sea considerada más común. Ello da como resultado un pensamiento “diferente” en un nivel subconsciente en cada trabajador; así lo hizo Apple e IDEO, que son consideradas y denominadas compañías creativas (Vincent y Kouchaki 2015).

El liderazgo de servicio ha sido puesto en práctica por algunas de las compañías estadounidenses consideradas como las mejores para trabajar (Sendjaya y Sarros, 2002). Sin embargo, se han desarrollado pocas, pero importantes, investigaciones en relación con el liderazgo de servicio en Perú. Una de estas investigaciones es la desarrollada por Lama y Estrada (2016), la cual busca la relación entre el *engagement* laboral y el liderazgo de servicio (LS) con el rol mediador de recursos laborales. En esta investigación, se consideró dentro de los resultados las ocho características del liderazgo de servicio del modelo *Servant Leadership Survey* de Van Dierendonck (empoderamiento, responsabilizar, coraje, aceptación interpersonal, humildad, responsabilidad social, ceder mérito y autenticidad). Cabe mencionar que en esta investigación también se utilizará el modelo teórico de *Servant Leadership Survey*, dado que este ha sido operacionalizado (Van Dierendonck 2011). Finalmente, se tomará en cuenta una investigación en

tres universidades de Maracaibo, sobre «el liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada», cuyos resultados fueron que las características fundamentales del liderazgo de servicio inciden en el comportamiento de las autoridades consideradas en el estudio y que, además, presenta una respuesta favorable en mayor énfasis en la búsqueda de alternativas para mejorar calidad, producción (Albarrán y De Pelekais 2014).

Por otro lado, los mismos autores sugirieron la puesta en práctica del liderazgo de servicio dentro de su diseño y propuesta organizacional de las tres universidades estudiadas. Ante esta situación, la creatividad de los empleados constituye la mejor manera de promover el crecimiento, además de una condición potencial de supervivencia para los estados, empresas y organizaciones (Global Focus 2011). Según la encuesta de servicios de IBM, el 60% de los directores generales (CEO) cree que la principal fuente de adaptación a los cambios dentro de una empresa no está en los científicos, ni los consultores, ni las universidades, sino, en sus mismos empleados.

1. Antecedentes

De la revisión de la literatura, se encontró que el comportamiento creativo del empleado se da como un fenómeno de nivel individual; este es definido como la producción de ideas novedosas y de valor organizacional (Amabile 1995).

En otros estudios, se hace entrever una sólida evidencia de que el estilo de liderazgo del supervisor determina significativamente el comportamiento creativo de los empleados en el trabajo (Tierney 1999). También se ha establecido que el estilo de liderazgo determina el comportamiento creativo (Neubert 2008, Gupta 2012, Yoshida 2014).

Además, Jaiswal y Dhar (2015) hallaron que el liderazgo de servicio infunde confianza en los empleados, confianza que actuó como mediador en la predicción de la creatividad. Esta investigación consideró que las ocho características del liderazgo de servicio cayeron en un factor de orden superior, lo cual confirmó, para el estudio en mención, que las ocho características son manifestaciones del líder ante una propia voluntad evidenciada frente a sus seguidores o empleados (Van Dierendonck 2011).

Por otro lado, Çekmecelioğlu (2005) argumentó que la clave del espíritu creativo es la forma de gestión de la organización. Para esto, la condición principal es que los gerentes deben facilitar el

proceso creativo fomentando el comportamiento creativo y dando las condiciones donde la creatividad puede desarrollarse.

Finalmente, Ditzkoff (2007) concluye que las personas creativas se automotivan, asumen riesgos, investigan, no se preocupan por la percepción de otras personas, se concentran en nuevos retos, muestran perspicacia, no se desalientan y tienen disposición de aprender.

2. Problemática del estudio

Las organizaciones deben ser capaces de conocer su entorno, adaptarse a las necesidades, prever los cambios con anticipación, evaluar el impacto de esos cambios en su actividad y prepararse para cuando se produzcan; para contrarrestar este escenario, las organizaciones no solo alientan, sino que también esperan que sus empleados sean creativos (He y Wong 2004). Por ello, el comportamiento creativo de los empleados se ha convertido en un área de gran enfoque entre los investigadores contemporáneos (Tierney y Farmer 2011, Yoshida 2014)

Ante esta situación, los enfoques para administrar a los empleados y liderazgo han cambiado, dado que el entorno socioeconómico, en constante cambio, obliga a los estudiosos del liderazgo a desarrollar un enfoque más sostenible (Avolio y Gardner 2005). Los diferentes estilos de liderazgo han demostrado ser importantes en diferentes contextos; sin embargo, el liderazgo de servicio se estudia como un medio para obtener rendimiento sostenible de los empleados y subordinados (Hu y Liden 2011, Hunter 2013, Yoshida 2014).

Albarrán y De Pelekais (2014) introducen el liderazgo de servicio a las organizaciones universitarias, en especial las privadas, pues ellas deben poner en práctica actividades que les permitan ser sostenibles dentro del marco que regula su razón de ser, como el desarrollo organizacional y crecimiento, los cuales mejoran el servicio al estudiante e impactan en una mejor respuesta a los sectores económicos que dispondrán de profesionales especializados, donde las instituciones universitarias clave del desarrollo

Mintzberg (1991) considera que las universidades son organizaciones atípicas, debido a la complejidad de los procesos y su quehacer polivalente. Además, Mindreau (2014), afirma que estas instituciones tienen capacidad de aprender y que su centro neurálgico es el desafío en la ciencia y la tecnología con diversos modelos de trabajo, entre ellos, la creatividad y el liderazgo. El mismo autor asevera que las universidades dependen de sus líderes, la visión, y la filosofía de la universidad, siempre y cuando esta tenga una estrategia coherente y consistente que genere valor a la comunidad universitaria y la sociedad.

En una investigación sobre la creatividad en la gestión de una universidad estatal se indicó, en uno de los resultados, que el liderazgo requiere del desarrollo de competencias laborales asociadas a la creatividad (Hernández 2008). A pesar de que varios investigadores han realizado importantes esfuerzos para alinear el comportamiento creativo de los empleados con los estilos de liderazgo adoptados por los supervisores (Wang 2013, Gupta 2012, Zhang y Bartol 2010), son muy pocos los estudios que han intentado identificar si el liderazgo de servicio influye el comportamiento creativo de los empleados (Neubert 2008, Yoshida 2014).

Al realizar este estudio, se espera contribuir al desarrollo de la creatividad, proporcionando evidencia empírica para demostrar la integración del liderazgo de servicio y sus ocho características con el comportamiento creativo (Jaiswal y Dhar 2017). Por ello, es importante conocer y plantear la siguiente pregunta: ¿El liderazgo de servicio y sus características tienen alguna relevancia en la creatividad del empleado administrativo en una universidad?

3. Objetivo de la investigación

3.1 Objetivo general

Determinar la relevancia del liderazgo de servicio y sus características en la creatividad del empleado, con el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana

3.2 Objetivos específicos

- Determinar las características del liderazgo de servicio
- Comparar la relevancia de las características del liderazgo de servicio con la creatividad del empleado

- Establecer un plan de acción enfocado en el desarrollo de jefes de unidad con presencia de las características del liderazgo de servicio que fomenten y desarrollen de empleados creativos que permitan dar sostenibilidad a las diferentes acciones y objetivos que la universidad en estudio tenga trazados

Todo ello considerando que el desarrollo de ocho características influye en la creatividad del empleado de la universidad en estudio.

4. Justificación

El aporte de esta investigación es comprobar que el liderazgo de servicio y sus ocho características (empoderar, responsabilizar, ceder mérito, humildad, autenticidad, coraje, aceptación interpersonal y responsabilidad social) afectan a que el empleado sea más creativo en las diferentes labores que realice en la universidad, ya sean en sus funciones o propuesta de proyectos de mejora. Además, a consecuencia de este aporte, se podrá contribuir con la creación de una cultura de creatividad, que brindará herramientas de gestión a los jefes o líderes de las diferentes áreas, según el plan de acción desarrollado en este estudio, con la finalidad de que estos consideren como herramientas útiles el liderazgo de servicio y sus ocho características para tener como consecuencia empleados creativos que impacten en la mejora de los servicios y actividades de la universidad en estudio, a fin de aportar a la sociedad en los roles que le competen en su razón de ser.

5. Alcance del estudio

Esta investigación, descriptiva correlacional, describe los datos y características de la muestra en estudio. Tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal que existe entre las variables de liderazgo de servicio y sus características que afecten a la creatividad del empleado. En caso que los resultados se confirmen tendrá como aporte lo siguiente: (i) brindará información estratégica para la gestión a nivel de jefes de unidad para las diferentes áreas de la universidad en estudio, que a su vez, en la aplicación, (ii) fortalecerá a la universidad como una organización que promueve el desarrollo de empleados creativos y que responda a los cambios sociales y económicos y, en consecuencia, (iii) creará una cultura de creatividad en los empleados basados en la implementación del perfil del liderazgo de servicio para su directivos y jefes de unidad.

Esta investigación empleará modelos y herramientas cuantitativas para identificar el comportamiento creativo de los empleados y la presencia del liderazgo de servicio en los jefes de unidad. Este tipo de herramientas nos obligó a identificar a la muestra, dado que se tenía que elegir equipos con jefes de unidad y subordinados que respondieran encuestas diferentes para luego correlacionar sus respuestas.

El estudio se efectuó en una universidad que ofrece estudios de pregrado y postgrado (maestrías) y es considerada, por diferentes encuestas e instituciones académicas, como una de las mejores universidades del país de procedencia.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo, se expondrá el marco teórico que sustenta la investigación. En primer lugar, se abordará el concepto de creatividad del empleado, su desarrollo y consolidación, con especial inclinación a los conceptos desarrollados por Pamela Tierney y Teresa Amabile. En segundo lugar, se describirá el liderazgo de servicio y cuáles son los principales modelos empíricos y teóricos desarrollados con sus respectivas características y autores (a partir de diversas investigaciones, con énfasis en el modelo Dirk Van Dierendonck, de las ocho características de *Servant Leadership Survey*, que este modelo teórico ha operacionalizado y que, además, tiene una validación cultural al idioma español). En tercer lugar, se describirá la relación que existe entre liderazgo de servicio y sus ocho características con la creatividad del empleado.

1. Comportamiento creativo del empleado

1.1 Desarrollo del concepto de creatividad del empleado

Existe un mayor consenso entre los investigadores de creatividad con respecto a lo apropiado de definir este concepto en términos de un resultado (Amabile 1983), inclusive como una idea o producto (Amabile 1988, Woodman, 1993). En específico, Amabile define la creatividad como la «producción de ideas novedosas y útiles» (1988: 126). Esta definición ha sido citada en modelos conceptuales posteriores (por ejemplo, Woodman 1993) y utilizada en una serie de estudios de creatividad (por ejemplo, Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron 1996, y Oldham y Cummings 1996). De acuerdo con la operacionalización utilizada en estos estudios, se adoptará la definición de comportamiento creativo de Amabile que se traduce en acciones que producen ideas novedosas y útiles.

La creatividad, generalmente se define como un resultado, es decir, productos, servicios, modelos comerciales, métodos de trabajo o procesos de gestión que son nuevos y útiles (Amabile 1988, Woodman 1993). Este énfasis en la creatividad como resultado, en lugar del proceso mental mediante el que emergen finalmente las ideas creativas, permite que la creatividad se cuantifique con relativa facilidad y consenso (Amabile 1996). En los estudios de campo, la creatividad generalmente se mide mediante escalas que evalúan tanto la novedad como la utilidad (por ejemplo, Oldham y Cummings 1996, Tierney y otros 1999, Zhou y George 2001). Por otro lado, la psicología social y de personalidad evitan una definición que incluye la novedad como utilidad

para conceptualizar y operacionalizar la creatividad en términos de fluidez, flexibilidad y originalidad (Shalley y Zhou 2008).

1.2 Características del empleado creativo

Existen investigaciones que a lo largo de los años se han centrado en diversas características de empleados en actividades creativas (Barron y Harrington 1981). Una de estas investigaciones se refiere a la personalidad creativa en el lugar de trabajo (Oldham y Cummings 1996). Asimismo, tenemos las facetas de la personalidad, el nivel de motivación intrínseca y la orientación del estilo cognitivo que son considerados, por Amabile, características centrales de la creatividad del empleado.

1.2.1 Personalidad creativa (Oldham y Cummings 1996)

El rendimiento creativo de un empleado depende en parte de sus características, como el conocimiento relevante para el dominio, el estilo cognitivo (por ejemplo, el pensamiento divergente) y los rasgos de personalidad. Varias perspectivas teóricas sugieren que, para comprender completamente la creatividad, es necesario considerar la personalidad de los individuos (Woodman 1993, Amabile 1996). Numerosos estudios relacionan los rasgos de personalidad de un individuo como la confianza en sí mismo, la ambigüedad y amplios intereses con la creatividad (Gough 1979; Barron y Harrington 1981, Feist 1999). Por ejemplo, un trabajador confiado con amplios intereses es probable que aborde problemas sin sentidos de vacilación o fracasos, y luego reconozca información diversa para proponer ideas novedosas (Barron y Harrington 1981, Martindale 1989). Por lo tanto, las personas con personalidades creativas muestran una mayor creatividad que las personas cuyas personalidades no son creativas.

1.2.2 La orientación del estilo cognitivo (Amabile 1998, Woodman 1993)

El estilo cognitivo es definido por Kirton (1976) como un medio u orientación natural para la resolución de problemas. Amabile (1988) lo resume en un estilo cognitivo orientado a la búsqueda de “nuevas vías cognitivas” para la resolución de problemas.

1.2.3 Nivel de motivación intrínseca (Amabile 1998, Woodman 1993)

Amabile (1998) sostiene que hasta cierto punto, un alto grado de motivación intrínseca puede incluso compensar la deficiencia de experiencia o las habilidades de pensamiento creativo, aunque según Woodman (1993) el desarrollo social de la pericia y la práctica de las habilidades de pensamiento creativo puede verse influido en cierta medida por el entorno social; la influencia más fuerte y directa del entorno probablemente sea la motivación. En entornos laborales, la orientación motivacional básica de una persona para una tarea y la creatividad que resulta de ella pueden verse influenciadas por alteraciones, incluso momentáneas, en el entorno de trabajo (Amabile 1998).

1.2.4 Facetas de la personalidad (Amabile 1998, Woodman 1993)

Los investigadores también han utilizado el Test de los 16 Factores de Personalidad (16PF) en el examen del rendimiento creativo (Cross 1967, Drevdahl y Cattell 1958). Estos estudios descubrieron que «las personas creativas eran típicamente reservadas, poseían capacidad de razonamiento y eran dominantes, serias, audaces, sensibles, imaginativas, experimentadoras y autosuficientes» (Rieke 1994: 197). Hay otra investigación que encontró correlaciones significativas entre el 16PF y el modelo de cinco factores. Gerbing y Tuley (1991) concluyeron que las escalas primarias del Inventario de Personalidad NEO (NEO PI) y 16PF (cuarta edición) se correspondían entre sí. La investigación del 16PF ha establecido facetas de personalidad que están significativamente correlacionadas con la creatividad. Esta investigación profundiza en estos hallazgos al examinar, en su lugar, rasgos de personalidad relevantes de creatividad específica como posibles moderadores en la relación entre los factores contextuales y la creatividad de los empleados.

Las facetas de la personalidad son las siguientes:

- **Dominancia:** característica de personas que tratan de controlar su entorno incluyendo a otras, y que se sienten atraídas por roles de liderazgo; son considerados altos en una escala de dominancia (Collins y Cooke 2011). Por otro lado, Rieke (1994), en una investigación, ha sugerido que los individuos que tiene dominancia alta tienden a ser más autoaceptados e independientes, lo cual es importante en la creatividad. Además, Rieke (1994) encontró una relación positiva significativa entre el dominio y las medidas de creatividad; es decir, los individuos que son dominantes tienen más probabilidades de tratar de regular su entorno; el

dominio les da la capacidad de superar las limitaciones ambientales y actuar de manera creativa.

- Audacia social: Scott y Bruce (1994) encontraron que las personas que pueden comunicar sus ideas a otros para obtener apoyo y estímulo tienen más probabilidades de ser creativas que aquellas que no pueden articular sus ideas con otros; dada esta situación, estas personas son capaces de manejar el estrés, lo que les permite lidiar con los intentos fallidos para encontrar una solución
- Apertura al cambio: las personas son aptas para explorar nuevas vías para resolver un problema o completar una tarea. Investigaciones anteriores sugieren que estos individuos son más creativos que aquellos que son intolerantes, de mentalidad estrecha y rígidos (Barron y Harrington 1981).

1.3 Enfoques teóricos sobre la creatividad del empleado

Las concepciones de la creatividad son dinámicas y complejas. Cambian por las experiencias adquiridas, conocimiento del dominio y contextos socioculturales; por ello, es apropiado tener diferentes lentes para desarrollar la creatividad del empleado (Chen y Kaufmann, 2008).

El comportamiento creativo de los empleados se ha convertido en un área de gran enfoque entre los investigadores contemporáneos (Tierney y Farmer 2011, Wang 2013, Yoshida 2014). Los especialistas en comportamiento han estudiado diferentes predictores individuales y contextuales del comportamiento creativo de los empleados (Kim 2009, Diliello 2011). Varios investigadores han realizado importantes esfuerzos para alinear el comportamiento creativo de los empleados con los estilos de liderazgo adoptados por los supervisores (Wang 2013, Gupta 2012). Sin embargo, a pesar de los hallazgos recientes de que los líderes servidores inspiran seguidores e influyen su cognición y comportamiento (Hunter 2013), son pocos los estudios que han intentado identificar la relación entre el liderazgo servidor y el comportamiento creativo de los empleados (Neubert 2008, Yoshida 2014).

La creatividad de los empleados, un componente clave del capital humano, implica generar ideas que sean novedosas y valiosas. La creatividad se refiere a la creación de nuevos productos, servicios, ideas, procedimientos o procesos valiosos y útiles por parte de personas que trabajan juntas en un sistema social complejo (Woodman, Sawyer y Griffin 1993).

Los individuos pueden usar una variedad de mecanismos para ingresar al proceso problemático, como la motivación de la tarea, la persistencia, la inconformidad, la independencia del campo, la complejidad cognitiva, la amplitud de la experiencia y el conocimiento; en el proceso de retención, los individuos pueden usar opciones estratégicas en su adaptación, como inteligencia general, habilidades de autocrítica y estándares elevados (Chen y Kaufmann 2008).

Algunos investigadores (por ejemplo, Magyari-Beck 1994) sugieren un enfoque interdisciplinario para estudiar la creatividad. Según él la multiplicidad de factores contribuye a la creatividad de los empleados y, por lo tanto, no es necesario tener una visión única sino utilizar diversos factores cognitivos, sociales y de personalidad y otros factores.

Sin embargo, Csikszentmihályi (1990: 99) argumentó que «la creatividad no es un atributo de los individuos, sino de los sistemas sociales que hacen juicios sobre los individuos». Utilizó «una visión sistémica para conceptualizar un modelo dinámico, con creatividad como resultado de la interacción entre tres subsistemas: un dominio, un campo y una persona; el dominio consiste en un conjunto de reglas y procedimientos simbólicos; el campo incluye a todas las personas que actúan como guardianes del dominio; y la persona individual» (Chen y Kaufmann 2008: 74).

Woodman (1993) sugiere un modelo interaccionista, e integra cinco constructos como un subconjunto de un contexto social: (i) el proceso creativo, (ii) el producto creativo, (iii) la persona creativa, (iv) la situación creativa y (v) la forma en que cada uno de estos componentes interactúa con los demás. Sin embargo, Simonton (1984) afirma que una psicología social exitosa de la creatividad exige que el individuo creativo sea colocado dentro de una red de relaciones interpersonales. Chen, Chang y Hung (2008) encontraron que la interacción social y los vínculos de red tuvieron relaciones significativas y positivas en la creatividad. En consecuencia, Leenders, van Engelen y Kratzer (2003) consideran una perspectiva de redes sociales para examinar la relación entre los miembros del equipo y la creatividad de los empleados en el contexto del equipo. Por lo tanto, las concepciones de la creatividad son dinámicas y complejas, y cambian a través de nuestras experiencias, conocimiento del dominio y contextos socioculturales. Por lo tanto, no es apropiado estudiar la creatividad de los empleados a través de una sola lente (Chen y Kaufmann 2008:75). Cada uno de estos enfoques tiene algunas u otras limitaciones y el otro enfoque podría superar la limitación del anterior hasta cierto punto.

2. Liderazgo de servicio

2.1 Desarrollo del concepto de liderazgo de servicio

Las bases filosóficas del liderazgo de servicio están arraigadas en la tradición cristiana (Sendjaya y Sarros 2002). Por ello, el liderazgo de servicio se enraíza con la tradición ignaciana y jesuita; es bueno recordarlo porque se está reflexionando y escribiendo sobre liderazgo y universidad desde una institución inspirada por la Compañía de Jesús (Giner 2014). Este mismo autor, comenta que en los textos de San Ignacio se describe expresamente de liderazgo, pero no cabe duda de que el liderazgo de servicio está en profunda sintonía con algunos elementos muy presentes en la tradición jesuita.

El término liderazgo de servicio fue inicialmente acuñado por Greenleaf (1970) en su trabajo de un ensayo titulado *El servicio como líder*, en este propuso que «el gran líder es visto primero como servidor, y ese simple hecho es la clave de su grandeza» (Greenleaf 1970:21). El mismo autor desarrolló el concepto con mayor extensión y dice que «[e]l líder servidor es el primer servidor, comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, servir primero. Entonces, la elección consciente lleva a uno a aspirar a liderar. Esa persona es muy distinta de la que es líder primero, tal vez debido a la necesidad de apaciguar una unidad de poder inusual o de adquirir posesiones materiales. El primer líder y servidor son dos tipos extremos, entre ellos hay sombras y mezclas que son parte de la infinita variedad de la naturaleza humana» (Van Dierendonck 2010: 26).

La falta de una definición precisa de liderazgo de servicio por Greenleaf ha dado lugar a muchas interpretaciones (Dierendonck 2011). Spears (1995) toma los conceptos de Greenleaf y logra priorizar un total de diez características que debe poseer un líder servidor; estas características darán una visión global de este nuevo modelo de liderazgo y así justificarán el protagonismo en el mundo empresarial como en sociedades avanzadas. Otros investigadores, como Laub (1999), Russel y Stone (2002), Wong y Davey (2007) y Liden, Wayne, Zhao y Henderson (2008), dieron diferentes modelos de liderazgo de servicio que se investigan hasta ahora, ya que ninguna definición empíricamente validada del concepto de liderazgo de servicio fue proporcionada por Greenleaf (Zimmerer 2013).

Dierendonck (2011) reflexiona sobre la poca utilidad que varios investigadores hayan desarrollado sus propias medidas, en ocasiones ligeramente basados en trabajos previos, pero

sobre todo basándose en una interpretación propia de los escritos de Greenleaf. El mismo autor da algunas pautas de las diferentes medidas:

- Laub (1999) determinó las características esenciales del liderazgo de servicio de una revisión comprensiva de la literatura; los ítems fueron formulados en términos de cultura organizacional y liderazgo en general.
- Wong y Davey (2007), a partir de una extensa revisión de la literatura, inició el *Servant Leadership Profile* con doce características, después de algunas revisiones quedaron con ocho.
- Barbuto y Wheeler (2006) introdujeron un instrumento destinado a medir, inicialmente diez características, posteriormente en la realización de una réplica en Sudáfrica fracasó lo que indicó que probablemente era solo 1 característica
- Dennis y Bocarnea (2005) desarrollaron un instrumento relacionado directamente con el modelo de siete dimensiones de Patterson (2003); en etapas posteriores se llegó a tres dimensiones: humildad, servicio y visión (Hale y Fields 2007). Solo desarrolla la mitad de las características de liderazgo de servicio.
- Liden, Wayne, Zhao y Henderson (2008) desarrollaron una escala de nueve dimensiones, lo que llegó a cubrir cuatro de las ocho características de liderazgo de servicio: empoderamiento y desarrollo de las personas, humildad, aceptación interpersonal y administración.
- Van Dierendonck y Nuijten (2011), después de una extensa revisión de la literatura, su trabajo concluyó en ocho dimensiones de treinta ítems.

Por otro lado, Russell y Stone (2002) y Van Dierendonck (2011) desarrollan modelos teóricos; ambas propuestas constituyen un avance en la identificación de modelos conceptuales subyacentes al liderazgo de servicio (ver tabla 1), propuesta que marca el paso inicial a modelos empíricos.

Tabla 1. Modelos teóricos de liderazgo de servicio

Autor	Aporte	Modelo teórico
Russell y Stone (2002)	Crítica/ transformadora	Determinado por los valores que influyen en el liderazgo de los servidores. Esta relación afecta a la cultura organizacional, y ella, a las actitudes y el comportamiento de los empleados, lo que influye a su vez en el desempeño organizacional, que se incluye en el modelo como variable.
Van Dierendonck (2011)	Empírico/ analítica	Determinado por la necesidad de servir y motivación para liderar, combinada con características personales y aspectos culturales, donde las características del liderazgo de servicio influyen en la relación líder-seguidor como en el entorno psicológico (confianza y legitimidad), ambos influyen a su vez en la actitud hacia el trabajo del seguidor, desempeño y desempeño organizacional.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Entre los modelos de Russell y Stone (2002), y Van Dierendonck (2011) existen importantes diferencias, las cuales se indican en las tabla 1 y 2. Por otro lado, el modelo de Van Dierendonck (2011), se enfoca en las características del liderazgo de servicio, las causas y consecuencias del comportamiento de los seguidores, además de las dimensiones organizaciones. Una última diferencia es que este modelo ha sido sometido a prueba por Van Dierendonck y Nuijte (2011).

También existen modelos empíricos de liderazgo de servicio que han aportado en el desarrollo de posibles explicaciones o diseño del liderazgo de servicio y que pueden proporcionar una definición operacional completa y ayudar a traer claridad conceptual y orden a la literatura de liderazgo de servicio (Page y Wong 2000). Lamentablemente, no ha sido útil que varios investigadores hayan desarrollado sus propias medidas, a veces ligeramente basadas en trabajos previos, pero sobre todo basándose en su propia interpretación de los escritos de Greenleaf (Van Dierendonck 2011). Por lo tanto, el mismo autor da una visión general de las medidas disponibles hasta la fecha (ver tabla 2) y de cómo la teoría del liderazgo de servicio ha sido operacionalizada. Además, se describen las comunalidades entre estas medidas para mostrar cómo las dimensiones presentadas en las medidas forman parte de las seis características clave descritas anteriormente (ver tabla 2). Reunir las medidas de esta manera mejora nuestra comprensión actual del comportamiento del liderazgo de servicio, cómo reconocerlo y cómo medirlo. En la tabla 2, se muestran las características clave del liderazgo servicio según modelos teórico y empírico. Además, está relacionado con las dimensiones de medición según cada autor:

Tabla 2. Desarrollo cronológico de modelos empíricos y teóricos de liderazgo de servicio hasta llegar a modelo de Van Dierendock, el cual se utilizará por ser teórico y empírico a la vez, además de haber sido validado en el idioma español

Tipo de modelo	Empírico	Teórico conceptual	Empírico	Empírico	Empírico	Empírico	Empírico	Teórico conceptual y empírico
Autor. Carac- terísticas claves	Laub (1999)	Russell y Stone (2002).	Wong y Davey (2007)	Barbuto y Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Liden, Wayne, Zhao y Henderson (2008)	Sendjaya, Sarros y Santora (2008)	Van Dierendonck y Nuijten (2011)
Empoderando y desarrollando personas	• Desarrolla personas.	• Confianza. • Empoderamiento.	• Servir y desarrollar a otros. • Consultar e involucrar a otros.		• Empoderamiento • Confianza.	• Empoderamiento. • Ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito.	• Transformar la influencia.	• Empoderamiento.
Humildad	• Comparte el liderazgo.		• Humildad y desinterés.	• Llamada altruista.	• Humildad.	• Poner a los subordinados primero.	• Subordinación voluntaria.	• Humildad. • Ceder méritos.
Autenticidad	• Muestra autenticidad.	• Ser ejemplo. • Honestidad.	• Modelar la integridad y la autenticidad.				• Auténtico. • Espiritualidad trascendental.	• Autenticidad.
Aceptación interpersonal	• Valora a las personas.	• Integridad.		• Cicatrización emocional.	• <i>Agapao</i> amor.	• Curación emocional.	• Relación de pacto.	• Aceptación interpersonal.
Proveer dirección	• Provee liderazgo.	• Visión. • Promotor.	• Inspirar e influir en los demás.	• Mapeo persuasivo.	• Visión.	• Habilidades conceptuales.		• Coraje. • Responsabilizar.
Administración	• Construye comunidad.	• Apreciación de otros.		• Administración organizacional. • Sabiduría.		• Crear valor para la comunidad. • Comportarse éticamente.	• La moralidad responsable.	• Responsabilidad social.

Fuente: Dierendock, 2011.

La tabla 2 muestra una adaptación propia sobre los tipos de investigaciones que se realizaron de manera cronológica. Además, Van Dierendonck y Nuijten (2011) desarrollaron una última incorporación al creciente número de medidas de liderazgo de servicio, con el modelo *Servant Leadership Survey*; este es empírico y conceptual. Este modelo es el único instrumento con una buena estructura factorial y que cubre las seis características claves de liderazgo de servicio (empoderar y desarrollar personas, humildad, autenticidad, aceptación interpersonal, proveer dirección y administración) desarrollados en el cuadro y, finalmente, el instrumento de este modelo ha sido validado en el idioma español. Por ello, se consideraría que el modelo de Van Dierendonck y Nuijten es adecuado para esta investigación

2.2 Características del liderazgo de servicio por Van Dierendonck y Nuijten (2015)

Después de la revisión de la literatura, Van Dierendonck y Heeren (2006), se resumió las principales características del liderazgo de servicio y se formó un modelo preliminar de liderazgo de servicio con los factores que se evalúan en la escala de medición.

- Empoderamiento, un concepto de motivación enfocado en capacitar a las personas y fomentar el desarrollo personal. Conger (2000) y Van Dierendonck (2011) indican que el empoderamiento tiene como objetivo fomentar una actitud proactiva y segura de sí mismo entre los seguidores y les da un sentido de poder personal. El empoderamiento del comportamiento de liderazgo incluye aspectos como el fomento de la toma de decisiones autodirigidas, el intercambio de información y el *coaching* para un desempeño innovador (Konczak et al. 2000). La creencia del líder servidor en el valor intrínseco de cada individuo es el tema central en el empoderamiento; se trata del reconocimiento, el reconocimiento y la realización de las habilidades de cada persona y lo que la persona todavía puede aprender (Greenleaf 1998).
- Responsabilizar a las personas por el desempeño que pueden controlar (Conger 1989). Esto hace que la rendición de cuentas sea un mecanismo por el que la responsabilidad por los resultados se da a individuos y equipos (Konczak et al. 2000). Es una poderosa herramienta para demostrar confianza en los seguidores; proporciona límites dentro de los cuales uno es libre de alcanzar sus metas. Aunque la literatura popular sobre el liderazgo de servicio enfatiza la rendición de cuentas como muy relevante, a menudo ha sido descuidada por los eruditos y nunca ha sido incorporada en ninguna de las otras medidas del liderazgo de servicio (Van Dierendonck 2011).

- Ceder méritos: se refiere a la medida en que un líder da prioridad al interés de los demás y les da el apoyo y créditos necesarios; también se trata de retirarse cuando una tarea se ha logrado con éxito (Van Dierendonck y Heeren 2006). Los mismos autores nos dicen que, ceder méritos debe estar estrechamente relacionado con la mayoría de los otros aspectos del liderazgo de servicio, tales como autenticidad, empoderamiento, humildad y responsabilidad social.
- Humildad: la capacidad de poner sus propios logros y talentos en una perspectiva apropiada (Patterson 2003). La humildad en el liderazgo se centra en atreverse a admitir que uno no es infalible y comete errores (Morris 2005), y surge de una comprensión adecuada de los puntos fuertes y débiles de uno. Los líderes sirvientes reconocen sus limitaciones y por lo tanto buscan activamente las contribuciones de otros para superar esas limitaciones.
- La autenticidad está estrechamente relacionada con la expresión del "verdadero yo". Este se manifiesta en formas que son consistentes con pensamientos y sentimientos internos (Harter 2002). Consiste en ser fieles a sí mismo, representando con precisión los estados, las intenciones y los compromisos privados y públicamente internos (Peterson y Seligman 2004). Desde una perspectiva organizacional, puede definirse como comportarse de tal manera que los roles profesionales permanezcan secundarios, a los cuales el individuo es como persona (Halpin y Croft, 1966).
- Coraje: atreverse a correr riesgos y probar nuevos enfoques de viejos problemas (Greenleaf 1991). Además, el coraje es una característica importante que distingue al líder servidor de otros líderes (Greenleaf 1991). Dentro del contexto organizacional, el coraje es desafiar los modelos convencionales de comportamientos de trabajo (Hernández 2008); es esencial para la innovación y la creatividad. El coraje está relacionado con el comportamiento proactivo e implica la creación de nuevas formas. Por ello, significa contar fuertemente con valores y convicciones que rigen las acciones de uno (Russell y Stone 2002).
- La aceptación interpersonal: la capacidad de comprender y experimentar los sentimientos de los demás, comprender de dónde viene la gente (George 2000) y la habilidad de dejar de lado las malas acciones percibidas y no llevar rencor a otras situaciones (McCullough et al. 2000). En otras palabras, la aceptación interpersonal es sobre la empatía: ser capaz de adoptar cognitivamente la perspectiva psicológica de otras personas y experimentar sentimientos de cordialidad y compasión; además, la aceptación interpersonal consiste en ser capaz de perdonar cuando se enfrenta con ofensas, argumentos y errores (Van Dierendonck y Heeren 2006). Por lo tanto, facilita el desarrollo de relaciones interpersonales de alta calidad a través de una mejor comprensión del comportamiento de los demás. Los líderes sirvientes no son vengativos o ansiosos de obtener; esto crea un entorno que saca lo mejor de la gente.

- Responsabilidad social: la voluntad de asumir la responsabilidad de la institución más grande y buscar el servicio en lugar del control y el interés propio (Bloque 1993). Los líderes no solo deben actuar como cuidadores, sino también actuar como modelos a seguir (Hernández 2008). Al establecer el ejemplo correcto, los líderes pueden estimular a otros a actuar en el interés común. La responsabilidad social está estrechamente relacionada con la lealtad y el trabajo en equipo. Todas estas construcciones representan un sentimiento de identificación y sentido de obligación hacia un bien común que incluye al yo, pero que se extiende más allá del propio interés propio (Peterson y Seligman 2004).

3. El liderazgo de servicio y creatividad del empleado

La creatividad de empleado es considerada un proceso cognitivo intraindividual que ocurre cuando los individuos se sienten libres de presiones, seguros y positivos, lo cual se evidencia en comportamientos (Jong y Den Hartog 2010). Por otro lado, Neubert (2008) menciona que el liderazgo de servicio influye en la cognición y el comportamiento de los subordinados, y, de acuerdo con Van Dierendonck (2011) no solo empoderándolos ni desarrollándolos en diversas habilidades, sino también permite asumir compromisos, adoptando la perspectiva psicológica de los seguidores, prestando atención a sus intereses y dirigiéndolos hacia el futuro. Por otro lado, Oldham y Cummings (1996) mencionan que el liderazgo de servicio del jefe interactúa con la personalidad del subordinado para predecir la presencia de la creatividad del empleado.

El modelo de liderazgo de servicio de Van Dierendonck y Nuijten (2011), *Servant Leadership Survey*, tiene ocho características, las cuales se desarrollarán a continuación indicando la relación de cada una de ellas con la creatividad del empleado.

3.1 Empoderamiento

El empoderamiento ejerce una influencia positiva en la creatividad del empleado, pues lo incentiva a resolver las situaciones que se le presenten, lo que le brinda autonomía y participación en la toma de decisiones, condiciones necesarias para obtener resultados creativos (Amabile 1988, y Zhang y Bartol 2010). Además, el comportamiento empoderador incluye aspectos que fomentan la toma de decisiones autodirigidas, el intercambio de información y entrenamiento para un desempeño creativo (Konczak 2000).

3.2 Responsabilizar

Esta característica afecta a la creatividad del empleado y lo induce a trascender los intereses particulares haciendo un ejercicio adicional (Nye 2010). Además, asegura que la gente sepa lo que se espera de ellos, lo cual es beneficioso tanto para los empleados como para la organización (Froiland y Picard, 1993). Van Dierendonck y Nuijten (2011) indican que es una herramienta poderosa para mostrar confianza en los seguidores del líder servidor, proporcionando límites dentro de los cuales el seguidor es libre para lograr sus objetivos. Los mismos autores afirman que la literatura popular sobre el liderazgo de servicio enfatiza que responsabilizar es muy relevante, aunque esta característica a menudo ha sido descuidada por los eruditos y nunca ha sido incorporada a ninguna de las otras medidas del liderazgo de servicio.

3.3 Humildad

Afecta a la creatividad del empleado (Castilleja 1997) en la medida que el líder servidor interactúe con los diferentes niveles en su equipo, y reconozca sus limitaciones al producir. Esto hace que sus empleados busquen activamente la contribución (Amabile 1998), fomentando la producción de ideas novedosas y útiles. La humildad surge de una comprensión adecuada de los puntos fuertes y débiles de uno, pues los líderes servidores reconocen sus limitaciones y, por lo tanto, buscan activamente las contribuciones de otros, de manera creativa, para superar esas limitaciones (Van Dierendonck y Nuijten 2011). Para Owens y Hekman (2012), el líder con característica de humildad expresa diferentes características y comportamientos que contribuyen al desarrollo de empleados más creativos, es decir, a través de la seguridad psicológica y el capital

3.4 Autenticidad

Se presenta cuando un líder se comporta de tal manera que los roles profesionales permanecen secundarios; el individuo es una persona frente a su equipo (Halpin y Croft 1966). Se trata de ser fiel a uno mismo, representando de manera precisa, privada y públicamente, los estados, intenciones y compromisos internos (Peterson y Seligman 2004). Esta conducta crea un ambiente de trabajo que fomenta la creatividad y genera la posibilidad de situarse con una ventaja competitiva a largo plazo (Cardona 2007)

3.5 Responsabilidad social

El vínculo entre la creatividad y la responsabilidad social se da en primer lugar por la presencia de la motivación intrínseca en responsabilidad social, dado que una de las fuentes más importantes de creatividad es la motivación intrínseca (Amabile 1998, Tierney 1999). Reafirma Davis y Donaldson (1997) que la motivación intrínseca también es importante para el comportamiento socialmente responsable. Sin motivación intrínseca, la responsabilidad social no puede surgir, ya que el individuo no descubre que la subordinación de los objetivos personales a los de la organización puede producir recompensas individuales; si lo hiciera, el individuo seguirá los objetivos de la organización para alinearlos a sus objetivos (Kuppelwieser 2011).

En segundo lugar, las organizaciones o instituciones, especialmente, tienen que trabajar duro para permanecer en el mercado. Deben desarrollar continuamente nuevos servicios o actividades de valor agregado para sus usuarios o clientes. Para lograr un efecto positivo y duradero en la empresa, deben perseguirse objetivos organizacionales en lugar de intereses personales (Kuppelwieser 2011).

3.6 Ceder el mérito

Para Van Dierendonck (2011), ceder mérito está estrechamente relacionado con la mayoría de los otros aspectos del liderazgo de servicio, como la autenticidad, el empoderamiento, la humildad y la responsabilidad social y a su vez con el comportamiento creativo, en la medida en que un líder prioriza el interés de los demás, les brinda el apoyo y los créditos necesarios. Así mismo, Ceder mérito también se trata de retirarse a un segundo plano cuando una tarea se ha realizado con éxito.

Si el líder otorga prioridad a los intereses y logros de los demás, permaneciendo en segundo plano cuando una tarea se ha realizado de manera segura, contribuye en la generación de confianza y creatividad en sus empleados.

3.7 Coraje

Es atreverse a asumir riesgos y probar nuevos enfoques para los viejos problemas (Greenleaf 1991). Según Greenleaf (1991), el coraje es una característica importante que distingue al líder servidor de otros líderes. Dentro del contexto organizacional, la valentía se trata de desafiar los modelos convencionales de conductas de trabajo (Hernández 2008); es esencial para la

creatividad. El coraje está relacionado con el comportamiento proactivo e implica crear nuevas formas. Hacerlo significa confiar firmemente en los valores y las convicciones que gobiernan las acciones de uno (Russell y Stone 2002)

3.8 Aceptación interpersonal

Es la capacidad de comprender y experimentar los sentimientos de los demás, entender de dónde provienen las personas (George 2000). La aceptación interpersonal tiene que ver con la empatía: poder adoptar cognitivamente la perspectiva psicológica de otras personas y experimentar sentimientos de calidez y compasión. Para los líderes servidores, es importante crear un ambiente de confianza donde las personas se sientan aceptadas, sean libres de cometer errores y sepan que no serán rechazadas por sus comportamientos creativos (Ferch 2005). Por lo tanto, facilita el desarrollo de relaciones interpersonales de alta calidad a través de una mejor comprensión del comportamiento de los demás.

Finalmente, teniendo en cuenta que Jaiswal y Dhar (2015) hallaron que el liderazgo de servicio se relaciona positivamente con la creatividad de los empleados, este trabajo de investigación tiene como propósito proporcionar evidencia empírica para demostrar la integración del liderazgo de servicio y sus ocho características con el comportamiento creativo (Jaiswal y Dhar 2017). Y considerando que en un contexto de universidades no existe evidencia del impacto del liderazgo de servicio y sus características en la creatividad del empleado, de la información desarrollada en los párrafos anteriores, nos lleva concluir la siguiente hipótesis:

H₁: El liderazgo de servicio y sus ocho características afectan la creatividad del empleado.

Capítulo III. Método

En el presente capítulo, se desarrolla la metodología utilizada en la investigación. Por ello, se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y configuración de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, correlacional y descriptivo (Hernández, Fernández y Bautista 2014). Es correlacional si dos variables están correlacionadas entre sí. Esto significa analizar si una variable aumenta o disminuye coincide en un aumento o disminución en otra; la metodología descriptiva nos hace observar o describir un fenómeno o comportamiento de una variable sin influir en ella. Finalmente, se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición y tiempo únicos; y no se aplicaron estímulos a la muestra ni manipularon deliberadamente las variables (Hernández et al 2014).

2. Conformación de la muestra

La muestra corresponde a 121 personas de una población de 543 personas. El 100% de la muestra está conformada por personal administrativo de la universidad en estudio. Se aplicó la encuesta de liderazgo de servicio a 121 empleados de la universidad en estudio, que conforman los empleados de los nueve jefes de unidad evaluados con la encuesta de Creatividad del Empleado. Las nueve unidades que forman parte de esta muestra están distribuidas en cuatro direcciones: Rectorado, Dirección General de Administración, Escuela de Postgrado y Vicerrectorado Académico.

En la tabla 3, de un total de 121 personas, se observa que la mayor proporción de evaluados son mujeres (76 personas que representan el 62,8%), mientras que los hombres son 45 personas, es decir, el 37,2%.

Tabla 3. Distribución de la muestra por sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	45	37,2
Femenino	76	62,8
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 4, de un total de 121 personas, la mayoría de evaluados tiene entre 30 a 35 años (40 personas que representan el 33,1%), le siguen quienes tienen entre 36 a 45 años (32 personas que representan el 26,4%), y 28 personas tienen de 19 a 29 años, las cuales representan el 23,1%. Finalmente, la menor proporción es las personas de 46 a más años de edad (21 personas que representan el 17,4%).

Tabla 4. Distribución de la muestra por edades

	Frecuencia	Porcentaje
19 años - 29 años	28	23,1
30 años - 35 años	40	33,1
36 años - 45 años	32	26,4
46 años en adelante	21	17,4
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 5, se observa que la mayoría de evaluados tiene entre 0 a 2 años de servicio (44 personas y 36,4% del total), le siguen quienes tienen entre 3 a 5 años de servicio (33 personas y 27,3% del total). Finalmente, la menor proporción es las personas que tienen de 15 a más años de servicio, la cual representa el 12,4%.

Tabla 5. Distribución de la muestra por tiempo de servicio

	Frecuencia	Porcentaje
0 años - 2 años	44	36,4
3 años - 5 años	33	27,3
6 años - 14 años	29	24,0
15 años a más	15	12,4
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 6 se observa que la mayoría de evaluados proviene de la Dirección General de Administración (47 personas que representan el 38,8%), le sigue la Escuela de Postgrado con 35 personas (28,9%). Finalmente, la menor proporción en esta muestra la tiene Rectorado, con 6 personas que representan el 5%.

Tabla 6. Distribución de la muestra por dirección

	Frecuencia	Porcentaje
Escuela de Postgrado	35	28,9
Dirección General de Administración	47	38,8
Vicerrectorado Académico	33	27,3
Rectorado	6	5,0
Total	121	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Instrumentos de medición

En el presente estudio, se aplicaron dos instrumentos de medición; para ello, fue necesario tener equipos de trabajo o subordinados y sus respectivos jefes. Un instrumento se aplicó a los jefes de unidad y el otro, al equipo o subordinados. A continuación, se describen las características y formas de aplicación de cada uno de ellos.

3.1.Liderazgo de servicio

Los equipos o subordinados calificaron a sus jefes de área o unidad mediante la Escala de Liderazgo de Servicio, y sus ocho características, la cual que fue desarrollada por Van Dierendonck y Nuijten (2011). Esta escala consta de treinta ítems, que miden las ocho características del liderazgo de servicio: empoderamiento con siete ítems, autenticidad con cuatro ítems, humildad con cinco ítems, responsabilizar con tres ítems, ceder méritos con tres ítems, coraje con dos ítems, aceptación interpersonal con tres ítems y finalmente, responsabilidad social con tres ítems. Las respuestas se presentaron en una escala Liker de seis puntos que van de uno (nunca) a seis (siempre) (ver anexo 1).

3.2.Creatividad del empleado

Para medir la creatividad de los empleados, los jefes de unidad respondieron una encuesta sobre el comportamiento creativo de sus empleados en el trabajo. Esta encuesta tiene cuatro ítems y fue utilizada por Tierney y Farmer (2011). Las respuestas se tomaron de una escala Liker de siete puntos, donde 1 que representaba a “nada” y 7, “en gran medida”.

4. Proceso de recolección de datos

Se inició esta etapa con el proceso de traducción del instrumento, que mide la creatividad del empleado, del inglés al español, a través de la técnica convencional de traducción y traducción inversa (*translation/back-translation*), a fin de asegurar su confiabilidad (Brislin 1980, Welch y Piekkari 2006). Con respecto a la Encuesta de Liderazgo de Servicio (ELS), esta tiene una versión en español después de una validación intercultural realizada el año 2014 por Rodríguez-Carbajal, Rivas, Herrero y Dierendonck.

Como segundo paso, se analizó la confiabilidad de los instrumentos con una prueba piloto en la cual se aplicaron los instrumentos a treinta personas con sus respectivos jefes de área o unidad. Del resultado de la prueba, se efectuaron modificaciones como en la redacción de las indicaciones del instrumento.

Para el tercer paso, se inició la recolección de datos. En ella se coordinó con los jefes de unidad y sus equipos, en este orden. La encuesta, al ser entregada en físico y/o virtual (Google Formularios) estaba acompañada de la carta de consentimiento informado (ver anexo 3), la cual debería ser retornada de manera física y en otro momento diferente a la encuesta. Para mantener la confidencialidad de la información de la encuesta se indicó que los empleados crearan un código de una letra y dos números (por ejemplo, A21). Ellos tuvieron que compartirlo con su jefe respectivo y así ambos pudieron encontrar relación en el llenado de sus respectivas encuestas.

Capítulo IV. Resultados

1. Análisis estadísticos

1.1 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados en la presente investigación, se utilizó el método de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach, que es una medida de confiabilidad que varía de 0 a 1; los valores de 0,60 a 0,70 son considerados límites inferiores de aceptabilidad (Hair, Black, Balbin y Tatham 2009)

1.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra (primero)

Se realizó, en un primer momento, una prueba de Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de determinar si la distribución era normal o no. En un segundo momento, se utilizaron la mediana estándar, las modas y la desviación estándar. La prueba de Kolmogorov-Smirnov es una prueba de significación estadística para verificar si los datos de la muestra proceden de una distribución normal. Se emplea para variables cuantitativas continuas y cuando el tamaño muestral es mayor de 50 elementos (Romero 2016).

1.3 Análisis correlacional

En el presente estudio se utilizó el estadístico de correlación Rho de Spearman para medir el nivel de asociación entre una variable y la otra.

2. Resultados

2.1 Resultados de la confiabilidad de las variables y el análisis descriptivo

En la tabla 7 se presenta el análisis de la confiabilidad de las variables evaluadas. Se puede apreciar que el valor Alfa de Cronbach más bajo corresponde a la variable coraje (0,636). Luego le sigue la variable autenticidad con un valor de 0,660. De otro lado, las variables que alcanzaron valores alfa más altos son creatividad del empleado con un 0,921 y empoderamiento con un 0,927. Según Sierra Bravo (2001), el mínimo aceptable para ser considerada un coeficiente sustancial es 0,50, por tanto, todas las dimensiones son consideradas confiables bajo este criterio.

Tabla 7. Confiabilidad por consistencia interna de las variables analizadas

N°	Variabes	N° de ítems	Alfa de Cronbach
1	Aceptación interpersonal	3	,797
2	Autenticidad	4	,660
3	Ceder méritos	3	,694
4	Coraje	2	,636
5	Empoderamiento	7	,927
6	Humildad	5	,887
7	Responsabilidad social	3	,708
8	Responsabilizar	3	,693
9	Creatividad del empleado	4	,921

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En las tablas de la 8 a la 15, se presenta la confiabilidad interna si un ítem es suprimido para las características de la dimensión de liderazgo de servicio y la dimensión de creatividad del empleado. Del análisis, se retira la característica de coraje, pues tiene dos ítems dado que es necesario tener tres para sostener la fiabilidad interna.

En la tabla 8, en la característica de empoderamiento, el Alfa de Cronbach con siete ítems es .927, lo que nos indica que todos sus ítems están correlacionados entre sí y tienen una adecuada confiabilidad.

Tabla 8. Análisis de confiabilidad para la característica de empoderamiento del liderazgo de servicio

Ítems	Alfa de Cronbach si el ítem se ha suprimido
1. Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo.	.917
3. Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer.	.926
4. Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.	.918
6. Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.	.910
20. Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.	.909
26. Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.	.913
30. Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.	.913

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 9, en la característica de autenticidad el Alfa de Cronbach con cuatro ítems es .660, si suprimimos el ítem 21 el Alfa de Cronbach sube a .748; por ello, dejaremos esta característica con 3 ítems para que la fiabilidad sea mayor.

Tabla 9. Análisis de confiabilidad para la característica de autenticidad del liderazgo de servicio

Ítems	Alfa de Cronbach si el ítem se ha suprimido
21. Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades.	.748
22. Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor.	.482
23. Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables.	.570
28. Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.	.527

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 10, en la característica de aceptación interpersonal, el Alfa de Cronbach con tres ítems es .797, lo que nos indica que todos tienen una adecuada confiabilidad.

Tabla 10. Análisis de confiabilidad para la característica de aceptación interpersonal del liderazgo de servicio

Ítems	Alfa de Cronbach si el ítem se ha suprimido
9. Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo.	.756
12. Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo.	.621
16. A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado.	.786

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 11, en la característica de ceder mérito el Alfa de Cronbach con tres ítems es .694; por ello, sus tres ítems tienen una adecuada confiabilidad.

Tabla 11. Análisis de confiabilidad para la característica de ceder mérito del liderazgo de servicio

Ítems	Alfa de Cronbach si el ítem se ha suprimido
19. Mi jefe trabaja detrás del escenario y deja que otros se lleven los elogios.	.575
27. Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.	.551
29. Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios.	.664

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 12, se presenta la característica de humildad con el Alfa de Cronbach de .887 con 5 ítems. En esta característica, no es necesario suprimir ningún ítem dado que tiene una adecuada confiabilidad.

Tabla 12. Análisis de confiabilidad para la característica de humildad del liderazgo de servicio

Ítems	Alfa de Cronbach si el ítem se ha suprimido
11. Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.	.868
13. Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior.	.860
15. Mi jefe aprende de la crítica.	.855
17. Mi jefe admite sus errores ante su superior.	.877
24. Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella.	.857

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La tabla 13 muestra la característica de responsabilizar con un Alfa de Cronbach de .693 con tres ítems, lo que nos indica existe una adecuada confiabilidad.

Tabla 13. Análisis de confiabilidad para la característica de responsabilizar del liderazgo de servicio

Ítems	Alfa de Cronbach si el ítem se ha suprimido
2. Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.	.680
5. Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento.	.530
7. Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo.	.595

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La tabla 14 presenta la característica de responsabilidad social con un Alfa de Cronbach de .708 con tres ítems, lo que nos indica que todos sus ítems están correlacionados entre sí y existe confiabilidad.

Tabla 14. Análisis de confiabilidad para la característica de responsabilidad social del liderazgo de servicio

Ítems	Alfa de Cronbach si el ítem se ha suprimido
14. Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas.	.532
18. Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo.	.658
25. Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.	.662

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 15, la dimensión de creatividad del empleado tiene un Alfa de Cronbach de .921 con cuatro ítems; esto nos indica que tienen que estar presentes los cuatro ítems para tener una adecuada confiabilidad.

Tabla 15. Análisis de confiabilidad para la dimensión de creatividad del empleado

Ítems	Alfa de Cronbach si el ítem se ha suprimido
1. Este empleado es el primero que intenta probar nuevas ideas o métodos.	.893
2. Este empleado busca nuevas ideas y formas de resolver problemas.	.900
3. Este empleado genera nuevas ideas en relación con su campo.	.910
4. Este empleado es un buen modelo por seguir, en cuanto a creatividad.	.887

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 16, se presentan los estadísticos descriptivos de las variables analizadas. En ese sentido, las medias varían entre 8,55 para coraje y 135,47 para liderazgo de servicio. De la misma manera, las medianas varían entre 9 para coraje y 139 para liderazgo de servicio. Las modas se encuentran entre 10 para coraje y 153 para liderazgo de servicio. Los valores de las desviaciones estándar están entre 2.146 para responsabilizar y 23.126 para liderazgo de servicio. Finalmente, todos los valores de significación de la prueba de Kolmogorov Smirnov son menores a 0,05, lo cual indica que ninguna de las variables analizadas se ajusta a la distribución normal. En ese sentido, las pruebas de hipótesis para las correlaciones se realizarán con el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de las variables analizadas

	R	Min	Max	M	Med	DS	K-S	Sig.
Liderazgo de servicio	117	63	180	135,47	139.00	23,126	,105	,002
Aceptación interpersonal	15	3	18	13,49	14.00	3,977	,128	,000
Autenticidad	20	4	24	15,26	16.00	3,701	,132	,000
Ceder méritos	15	3	18	11,51	12.00	3,670	,090	,017
Coraje	10	2	12	8,55	9.00	2,137	,164	,000
Empoderamiento	34	8	42	33,87	35.00	7,004	,152	,000
Humildad	25	5	30	22,83	24.00	4,939	,106	,002
Responsabilidad social	12	6	18	14,35	15.00	2,771	,139	,000
Responsabilizar	12	6	18	15,61	16.00	2,146	,148	,000
Creatividad del empleado	16	4	20	12,79	12.00	3,589	,092	,014

Nota: R=Rango; Min=Mínimo; Max=Máximo; M=Media; Med=Mediana; DS=Desviación Estándar; K-S=Kolmogorov Smirnov; Sig=Nivel de significación de la prueba de Kolmogorov Smirnov.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2 Contrastación de hipótesis y resultados del análisis correlacional

En el presente estudio se utilizó el estadístico de correlación Rho de Spearman para medir el nivel de asociación entre una variable y la otra.

En la tabla 17, se muestra la correlación hallada entre creatividad en el empleado con las demás variables estudiadas. En ese sentido, cabe mencionar que una correlación estadísticamente significativa es la que muestra un valor $p < 0,05$. De lo anterior, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa y positiva entre creatividad del empleado con liderazgo de servicio, autenticidad, ceder méritos, empoderamiento, humildad, responsabilidad social y responsabilizar. En ese sentido, se puede indicar que los evaluados que presentan mayor nivel de liderazgo de servicio, autenticidad, ceder méritos, empoderamiento, humildad, responsabilidad social y responsabilizar tienden a presentar mayor nivel de creatividad en el empleado. Con este resultado, se confirma que el liderazgo de servicio y seis de sus ocho características influyen de manera positiva en la creatividad del empleado.

Tabla 17. Correlación entre las variables analizadas

			Creatividad en el empleado
Rho de Spearman	Liderazgo de servicio	Coeficiente de correlación	,297**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	121
	Aceptación interpersonal	Coeficiente de correlación	-.001
		Sig. (bilateral)	.994
		N	121
	Autenticidad	Coeficiente de correlación	,306**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	121
	Ceder méritos	Coeficiente de correlación	,229*
		Sig. (bilateral)	.012
		N	121
	Coraje	Coeficiente de correlación	.169
		Sig. (bilateral)	.064
		N	121
Empoderamiento	Coeficiente de correlación	,320**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	121	
Humildad	Coeficiente de correlación	,203*	
	Sig. (bilateral)	.025	
	N	121	
Responsabilidad social	Coeficiente de correlación	,325**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	121	
Responsabilizar	Coeficiente de correlación	,220*	
	Sig. (bilateral)	.015	
	N	121	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo a los resultados de correlación de las variables analizadas con Rho de Spearman la H_1 ha sido confirmada parcialmente, dado que existe correlación entre liderazgo de servicio y seis de las ocho características con la creatividad del empleado: Con respecto a las dos características que no tiene correlación, la característica de coraje no tiene correlación significativa con la creatividad del empleado, además al tener 2 ítems no sostiene fiabilidad interna, y la característica de aceptación interpersonal no presenta una correlación significativa con la creatividad del empleado.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

La presente investigación determina la relevancia del liderazgo de servicio y sus características en la creatividad del empleado, ambas variables se sustentan en la aplicación de dos encuestas. La variable de liderazgo de servicio tiene ocho características y en el caso de la creatividad del empleado, solo una variable, después de analizar el Alfa de Cronbach de ambas encuestas, se considera que tienen la confiabilidad necesaria, dado que superan el mínimo aceptable de 0,50 en fiabilidad (Sierra Bravo 2001).

Se hizo la prueba de Kolmogorov Smirnov e indicó que ninguna de las variables tiene una distribución normal; por ello, se utilizó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman para el análisis correlacional, para ver el nivel de asociación de las variables de liderazgo de servicio y sus ocho características en la creatividad del empleado. Considerando que es necesario tener una correlación estadísticamente significativa con un valor de $p < 0,05$, de los resultados, se concluye que existe una correlación estadísticamente significativa y positiva entre el liderazgo de servicio, autenticidad, ceder mérito, empoderamiento, humildad, responsabilidad social y responsabilizar con la creatividad del empleado; esto confirma parcialmente la hipótesis de la investigación (H_1), que afirma que el liderazgo de servicio y seis de sus ocho características afectan la creatividad del empleado. En este sentido, de la muestra evaluada, los jefes que presenten un mayor liderazgo de servicio (autenticidad, ceder mérito, empoderamiento, humildad, responsabilidad social y responsabilizar, mas no necesariamente de coraje y aceptación interpersonal), presentarán mayor relevancia o presencia de creatividad en sus empleados los empleados.

En relación con la relevancia de las ocho características del liderazgo de servicio con la creatividad del empleado, concluimos que seis de las ocho son relevantes considerando que sea estadísticamente significativa ($p < 0,05$):

- Autenticidad: en lo estadístico, un coeficiente de correlación de 0,001. De manera teórica podríamos describir que se da cuando un líder es fiel a sí mismo y se representa como una persona precisa privada y pública (Peterson y Seligman 2004). Esta exposición conductual crea un ambiente de trabajo que fomenta la creatividad en sus empleados y con la posibilidad de situarse con una ventaja competitiva a largo plazo Cardona (2007).
- Empoderamiento: estadísticamente significativa; por ello, se concluye que presenta influencia positiva en la creatividad del empleado, pues incentiva a resolver diversas situaciones con

autonomía tomando decisiones, lo que crea condiciones para obtener resultados creativos (Amabile 1988, Zhang y Bartol 2010).

- Humildad: a medida que el líder interactúe con su equipo en diferentes niveles, reconociendo sus limitaciones, influye en sus empleados a buscar activamente contribución (Catillejas 1997), lo que fomenta en ellos la producción de ideas novedosas, creativas y útiles (Amabile 1998). Cabe mencionar que esta característica del liderazgo de servicio también es significativa estadísticamente.
- Dado que una de las fuentes más importantes de la creatividad y la responsabilidad social es la motivación intrínseca (Amabile 1998, Amabile et al. 1996, Tierney et al. 1999, West 2002), este es un vínculo importante para explicar la relevancia entre una y otra. Además que, sin motivación intrínseca, la responsabilidad social no puede surgir, pues el individuo debe descubrir que los objetivos organizacionales dan recompensas individuales y así alinear los objetivos organizacionales a los suyos (Kuppelwieser 2011).
- Responsabilizar también con una correlación estadísticamente significativa. Se puede indicar que esta característica del jefe afecta a la creatividad del empleado, dado que expone a los sujetos a hacer un ejercicio adicional trascendiendo sus intereses particulares (Nye 2010). Además, proporciona límites a los seguidores, dentro de los cuales se da libertad para el logro de los objetivos (Van Dierendonck y Nuijten 2011).
- Ceder mérito: estrechamente relacionado con cuatro (autenticidad, empoderamiento, humildad y responsabilidad social) de las ocho características del liderazgo de servicio (Van Dierendonck 2011), y con una correlación estadísticamente significativa con la creatividad del empleado, el líder servidor prioriza los intereses y logros de sus empleados contribuyendo a la creación de confianza y dando lugar al comportamiento que fomenta ideas novedosas de sus empleados.
- Con respecto a la característica de coraje, no se consideró como una característica (dimensión) fiable dado que tiene dos ítems y esto hace la medida poco confiable (Jaju y Crask, 1999) y se considera que el número mínimo de ítems es tres para que una escala explore un solo factor (Streiner 1994). Con respecto a aceptación interpersonal, no presenta una correlación estadísticamente significativa con creatividad del empleado es; por ello, que no se consideró.

Ante estas conclusiones, para promover la creatividad en los empleados, los jefes o supervisores deben ser consistentes en la demostración de las seis características de comportamiento del liderazgo de servicio, además, que el estilo de liderazgo que tengan debe ser consistente con todos los grupos y así uniformizar el comportamiento de los equipos (Jaiswal y Dhar 2017). Por ello, se propone un plan de acción que alinee la confirmación de las correlaciones estadísticamente

significativas de las seis características de liderazgo de servicio con la creatividad del empleado. Todo ello debe estar sostenido en la estrategia de la universidad en estudio para que impacte en los objetivos institucionales y nos permita propiciar los primeros pasos para la instauración de una cultura de creatividad.

2. Limitaciones del estudio y recomendaciones

Considerando que este estudio contribuye significativamente con la gestión de una universidad, y al igual que otras investigaciones, esta también tiene ciertas limitaciones y recomendaciones.

2.1 Limitaciones

Existen pocas investigaciones sobre liderazgo de servicio por ser un concepto que se ha operacionalizado recientemente, además de la revisión teórica y práctica de las características del líder servidor. Considerando que este concepto se empieza a dar después de la aparición de teorías como Van Dierendonck (2011) con el modelo *Servant Leadership Survey*.

2.2 Recomendaciones

- De la comprobación de la hipótesis, habrá que revisar cada una de las 2 características del liderazgo de servicio, que no tuvieron relación con la creatividad del empleado, en su aplicación teórico y práctica.
- Trabajar un diseño de investigación que defina el impacto del liderazgo de servicio sobre los objetivos organizacionales, teniendo como mediador a la creatividad e innovación.
- La aplicación de estudios similares basados en la aplicabilidad de las variables en este estudio (liderazgo de servicio con sus características y la creatividad del empleado) en sectores organizacionales afines, relacionados con la sostenibilidad del negocio, alineando los indicadores estratégicos de tal manera que se vea el retorno de inversión que contribuya al desarrollo de organizacional.

Capítulo VI. Plan de acción

El presente plan de acción ayudará a establecer acciones que contribuyan a optimizar los resultados obtenidos en esta investigación. Asimismo, se ha considerado importante alinearlos a los objetivos estratégicos de la universidad en estudio y así desarrollar acciones alineadas a la estrategia institucional. También, consideramos importante el involucramiento de las autoridades como promotores del plan de acción.

Los principales resultados del estudio son los siguientes:

- El liderazgo de servicio de los jefes de unidad es relevante en la creatividad de sus respectivos equipos.
- La identificación de las ocho características del liderazgo de servicio con cada jefe de unidad de la universidad
- Existen seis, de las ocho características del liderazgo de servicio de los jefes de unidad, que son relevantes en la creatividad de los empleados de la universidad en estudio y a su vez miembros de sus equipos.

1. Antecedentes

El Plan Estratégico 2014-2019 de la universidad en estudio reconoce la importancia de continuar con un proceso de modernización e innovación institucional. En este sentido, se resalta la necesidad de lograr el compromiso de la comunidad universitaria para la consolidación de una cultura de calidad académica y calidad de servicio, que asegure el logro de los objetivos estratégicos, donde es particularmente relevante la necesidad de continuar la labor de desarrollo de capacidades internas que aseguren un alto desempeño en el cumplimiento de la misión institucional.

2. Estrategia

La estrategia está alineada con el marco estratégico elaborado por la universidad de cara al 2019, con una proyección al 2025 según la visión institucional. El plan de acción se encuentra enfocado en fortalecer la innovación efectiva desde el pilar estratégico de desarrollo de nuestra gente. Por otro lado, para las autoridades de la universidad, este Plan Estratégico 2014-2019 reconoce la importancia de continuar el proceso de modernización e innovación institucional. En este sentido, resalta la necesidad de lograr el compromiso de toda la comunidad universitaria para la

consolidación de cultura de calidad académica y calidad de servicio, que asegure el logro de los objetivos estratégicos, donde es particularmente relevante la necesidad de continuar la labor de desarrollo de capacidades internas que aseguren un alto desempeño en el cumplimiento de la misión institucional.

2.1 Visión

Al 2025 la universidad estará posicionada como una comunidad académica reconocida por liderazgo en la región; gracias a su contribución y desarrollo sostenible, a través de una destacada labor formativa y de producción y difusión de conocimiento de alta calidad e impacto.

2.2 Misión

La universidad es una comunidad académica con vocación de excelencia, especializada en carreras y programas vinculados a la economía, el derecho y la gestión de organizaciones, tanto del sector privado como del sector público. Forma líderes emprendedores con vocación de servicio y comprometidos con la construcción de una sociedad más justa. Promueve la excelencia académica a partir de la innovación continua, la investigación científica y la eficiencia operativa, ofreciendo a su capital humano bienestar y desarrollo. Contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar social del Perú en un mundo global, dinámico, complejo y crecientemente interconectado, promoviendo la generación de modelos de cooperación y alianzas. En el gráfico 1, se observan los objetivos estratégicos:

Gráfico 1. Objetivos estratégicos 2014-2019



Fuente: Universidad en estudio, s.a.

3. Diseño del plan de mejora

3.1 Objetivo general

Fomentar y fortalecer el comportamiento creativo en los empleados de la universidad en estudio, a través del desarrollo del liderazgo de servicio en los jefes y supervisores o coordinadores con personal a cargo de las diferentes áreas, a fin de garantizar, a mediano plazo, una cultura de creatividad en la universidad en estudio.

3.2 Objetivo específico

- Capacitar y promover, desarrollando en los jefes de unidad las seis características de liderazgo de servicio, entregando conceptos y herramientas útiles desarrolladas en el marco teórico para

gestionar sus respectivos equipos, haciéndolos responsables, comprometiéndolos en las tareas organizacionales y prestando atención a los intereses del equipo.

- Informar y dar a conocer, a los jefes de unidad, las características de empleados creativos que se desarrollaron en el marco teórico, a fin de garantizar el avance a una cultura de creatividad en la organización, a mediano plazo.

3.3 Público específico

El plan de mejora está orientado al personal administrativo de tiempo completo de la universidad en estudio, conformada por 87 jefes de unidad y supervisores o coordinadores con personal a cargo.

3.4 Periodo de ejecución

El programa durará dos años e iniciará en marzo de 2019.

3.5 Presupuesto

El presupuesto estimado del plan de mejora a nivel de costos directos asciende a un total de US\$ 86.400. Por otro lado, el uso de recursos físicos y humanos existentes en la institución se calcula con respecto al valor promedio; la hora por trabajador invertido es de US\$ 18. El detalle de esta información se encuentra en la tabla 11.

3.6 Responsable

Al tratarse de un proyecto que involucra todos los jefes con carga administrativa y, por ello, de gran impacto en toda la organización, se recomienda que quienes lleven el liderazgo sobre los resultados del proyecto sean las autoridades de la universidad en estudio, la Dirección de Gestión de Personas y los jefes de las diferentes unidades involucradas en la ejecución del programa.

3.7 Programa de mejora

A continuación, detallamos el programa de mejora en la tablas 18:

Tabla 18. Plan para fomentar y fortalecer el comportamiento creativo en los empleados, desarrollando el liderazgo de servicio con sus seis características más relevantes

Objetivo general	Objetivo específico	Objetivo institucional de la universidad en estudio	Programa	Contenido de programas o acciones que aseguren los objetivos	Métrica o indicador	Inversión US\$	Frecuencia de programas
Fomentar y fortalecer el comportamiento creativo en los empleados de la universidad peruana en estudio, a través del desarrollo del liderazgo de servicio en los jefes de las diferentes áreas y supervisores o coordinadores con personal a cargo, a fin de garantizar, a mediano plazo, una cultura de creatividad.	Capacitar y promover, con los jefes y supervisores, las ocho características de liderazgo de servicio, entregando herramientas útiles para gestionar sus respectivos equipos, haciéndolos responsables y comprometiéndolos en las tareas organizacionales a fin de garantizar el desarrollo de estas en ellos y sus equipos.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la ética y liderazgo responsable - Proveer de recursos, procesos y sistemas para asegurar una gestión eficiente y efectiva - Atraer, desarrollar y retener a nuestro capital humano 	Programa de Responsabilidad Social	- Identificación y desarrollo de la motivación intrínseca en la responsabilidad social (Amabile 1998) - Alineamiento de intereses personales e institucionales (Kuppelwieser 2011)	Revisión mensual de ejercicios prácticos	9.700	3 sesiones
			El comportamiento empoderamiento	- Empoderamiento jefe-empleado: «solo puedes entregar lo que tienes» e «intercambio de información» (Konczak 2000)	Reportes mensual de avances de equipos	5.500	2 sesiones + 1 actividad
			Autenticidad	- «Se trata de ser fiel a uno mismo» (Peterson y Seligman 2004).	Revisión bimensual de ejercicios prácticos (consultor-jefe)	5.500	2 sesiones + 1 actividad
			Ceder mérito	- Priorizar los intereses y logros del equipo (Van Dierendonck 2011)	Reportes bimensual de intereses de equipos y actividades programadas a ejecutar	5.500	2 sesiones + 1 actividad
			Responsabilizar	- Mi equipo sabe lo que se esperó de ellos (Froiland 1993)	Revisión bimensual de ejercicios de confianza-desempeño con el equipo	5.500	2 sesiones + 1 actividad
			Humildad	- «Seguridad psicológica» (Owens y Hekman, 2012) - «Reconozco mis limitaciones como jefe y busco contribución en mi equipo» (Castilleja 1997)	Reporte de avance bimensual del consultor	9.700	3 sesiones + sesiones con consultor
	Informar y dar a conocer, a los jefes de unidad, las características de empleados creativos que se desarrollaron en el marco teórico, a fin de garantizar el avance a una cultura de creatividad en la organización, a mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el emprendimiento e innovación - Proveer de recursos, procesos y sistemas para asegurar una gestión eficiente y efectiva 	Comportamiento creativo del empleado	- «Producción de ideas novedosas y útiles» (Amabile 1988)	Resumen de conceptos	2.500	2 sesiones
			Características del empleado creativo	- Identificación de las características del empleado creativo (Oldham y Cummings, 1996)	Resumen de información	2.500	2 sesiones

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VII. Contribución gerencial

A la luz de la teoría y en ejecución del plan de acción, podemos agregar que la contribución gerencial sería el impacto en la gestión de los jefes de unidad asumiendo las características del liderazgo de servicio con respecto a sus equipos, los cuales se verían favorecidos con la presencia de conductas creativas.

El plan de acción pone en marcha los resultados de esta investigación, donde la relevancia del liderazgo de servicio en la creatividad del empleado propiciará la presencia de las seis características del liderazgo de servicio en los jefes de unidad, como si fuera un comportamiento auténtico, más propenso a empoderar (Jaiswal y Dhar 2015), teniendo la seguridad de que el equipo sabe que se espera de ellos (Froiland, 1993), priorizando los intereses y logros del equipo (Van Dierendock, 2011) y que a la vez reconozca sus limitaciones y buscando contribuir en el equipo (Castilleja, 1997), además de desarrollar motivación intrínseca en la responsabilidad social (Amabile, 1998) en uno mismo y luego en el equipo. Este proceso impactaría, en la universidad en estudio, como un fenómeno complejo en el que confluyen aspectos de índole personal, social y cultural (Rojas 2006), teniendo como resultado la promoción de la creatividad y la uniformidad del comportamiento creativo en los miembros del equipo.

De este proceso y de acuerdo con el plan estratégico de la universidad en estudio, se estaría trabajando cuatro objetivos institucionales, lo cual favorecería la presencia de una cultura de creatividad que dejaría paso a trabajar futuros proyectos que tengan como base la creatividad.

Bibliografía

Albarrán, Marcos; De Pelekais, Cira; Aguirre, Rene (2014). “El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada”. *Telos*. Vol. 16, núm. 2, p. 315 – 326.

Amabile, T. M. (1983). “Social psychology of creativity: A componential conceptualization”. *Journal of Personality and Social Psychology*. Núm. 45, p. 997-1013.

Amabile, T. M. (1988). “A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L.”. *Research in organizational behavior*. Greenwich ,Vol. 10, p. 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). “Assessing the work environment for creativity”. *Academy of Management Journal*. Núm 39, p. 1154-1184.

Amabile, T.M. (1995), “Attributions of creativity: what are the consequences?”. *Creativity Research Journal*. Vol. 8, núm. 4, p. 423-426.

Arellano Investigación de Marketing S.A. (2015). “La felicidad de los peruanos Kusi Kuy”. Perú 2021, Ernst & Young, Fondo Editorial USIL y Arellano y Consultoría.

Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005), “Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership”. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, núm. 3, p. 315-338.

Barbuto, J. E. y Wheeler, D. W. (2006). “Scale development and construct clarification of servant leadership”. *Group & Organization Management*. Vol. 31, Núm 3, p. 300-326.

Barron, F., & Harrington, D. (1981). “Creativity, intelligence, and personality”. *Annual Review of Psychology*. Núm. 32, p. 439–476.

Binng, G. (2004). *El proceso creativo*. Deutschland.

Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Brislin, R. W. (1980). "Translation and content analysis of oral and written materials", in Triandis, H. C. and Berry, J. W. (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*, vol. 2, Allyn and Bacon, Boston, MA, p. 389-444.

Castilleja, J. (1997). "Ser creativos para sobrevivir". *El Norte Retrieved*. Fecha de consulta: 23/02/2019 <<https://search.proquest.com/docview/316164434?accountid=41232>>

ÇEKMECELIOĞLU, Hülya, G.; (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Vol. 6 Núm. 2, p.23-39.

Chen, Ming-Huei, & Kaufmann, G. (2008). "Employee creativity and R&D: A critical review". *Creativity and Innovation Management*. Vol. 17, núm. 1. p. 72–76.

Chen, Ming-Huei, Chang, Yuan-Chieh, & Hung, Shih-Chang. (2008). "Social capital and creativity in R&D project teams". *R, &D Management*. Vol. 38, núm. 1, p. 21–34.

Collins, y Cooke, (2013) "Creative role models, personality and performance", *Journal of Management Development*, Vol. 32 Issue: 4, pp.336-350

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). "Charismatic leadership and follower effects". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21, núm. 7, p. 747-767.

Correo Perú (2015). "Estudio revela que el peruano es trabajador y creativo". En: *Diario Correo*. 6 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 12/03/2018.

Cross, P., Cattell, R.B., & Butcher, H.J. (1967). The personality pattern of creative artists. *British Journal of Educational Psychology*, 37, 292-29

Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. México: Paidós.

Csikszentmihalyi, M. (1990). "The domain of creativity". En: M. A. Runco & R. S. Albert (Eds), *Theories of creativity*. Newbury Park: SAGE Publications, p. 190–212.

Cummings, A., & Oldham, G.R. (1997). "Enhancing creativity, managing work contexts for the high potential employee". *California Management Review*. Vol. 40, núm 1, p. 22–38.

Cummings, Larry, L. and Donald, P., SchwaB (1973). *Performance in Organisations: Determinants and Appraisal*. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

Dennis R, Bocarnea M, (2005) "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Issue: 8, pp.600-615

Drevdahl, J.E., & Cattell, R.B. (1958). Personality and creativity in artists and v/nlers. *Journal of Clinical Psychology*, 14, 107-111

Dikoff, M. (2007). "The heart of innovation- 100 simple ways to be more creative on the job". Retrieved April 9, 2008

Feist, G. J. (1999). "The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity". En: R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, p. 273-296.

Ferch S. (2005). "Servant-leadership, forgiveness, and social justice". *International Journal of Servant-Leadership*. Vol 1, p. 97–113.

Froiland, P, Gordon, J. and Picard, M. (1993) 'In Search of Accountability', *Training*, 30: 59

George, J. M. (2000). "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence". *Human Relations*. Vol 53, p. 1027–1055.

Gerbing, D.W. and Tuley, M.R. (1991), "The 16PF related to the five-factor model of personality: multiple-indicator measurement versus the a-priori scales", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 26 No. 2, pp. 271-289.

Gestión (2015). “Una cultura organizacional que fomenta la innovación y la creatividad”. En: *Diario Gestión*. 4 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 12/03/2019. <<https://gestion.pe/empresa/cultura-organizacional-fomenta-innovacion-creatividad-75633>>

Gilson LL. (2008). *Why be creative: a review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels*.

Giner de los Ríos, F. (2014). “Universidad y liderazgo de servicio”. *Revista de Fomento Social*. Vol. 69, núm. 275.

Global Focus (2011). “The EFMD”. *Business Magazine*. Vol. 5, núm. 2, p. 32-35.

Gong Y, Zhou J, Chang S. (2013). “Core knowledge employee creativity and firm performance: the moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity”. *Pers. Psychol.* Vol. 66, p. 443–82

Gough H G. (1979). “A Creative Personality Scale for the Adjective Check List”. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 37, p. 1398-1405.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center.

Greenleaf, R.K. (1970). “The Servant as Leader”. The Robert K. Greenleaf Center Newton Centre, *study of servant leadership*. Indianapolis: IN.

Greenleaf, R.K. (1998). *The Power of Servant-Leadership: Essays*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Gupta, V., Singh, S., Kumar, S. and Bhattacharya, A. (2012), “Linking leadership to employee creativity: a study of Indian R&D laboratories”. *Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 48, núm. 1, p. 120-136.

Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). “Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA”. *Leadership*. Vol. 3, núm 4, p. 397-417.

- Halpin A., & Croft D. (1966). "Organizational climate of schools". En A. Halpin (Ed.). *Theory and research in administration*. New York, NY: Prentice Hall, pp. 131–249.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados (Multivariate Data Analysis)* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Harter S. (2002). "Authenticity". In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, p. 382–394.
- He, Z.L. and Wong, P.K. (2004), "Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis". *Organization Science*. Vol. 15, núm. 4, p. 481-494.
- Hernández, Roberto C.; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernandez, M. (2008) "Promoting stewardship behavior in organizations: a leader model". *Journal of Business Ethics*. Vol. 80
- Hu, J. and Liden, R.C. (2011), "Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, núm. 4, p. 851-862.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M. and Weinberger, E. (2013). "Servant leaders inspire servant followers: antecedents and outcomes for employees and the organization". *The Leadership Quarterly*. Vol. 24, núm. 2, p. 316-331.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). "The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 38, núm. 1, p. 2-21.
- Jaiswal, Neeraj Kumar; Dhar, Rajib Lochan (2017). "The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 38, núm. 1.

Jaju A, Crask MR. The perfect design: optimization between reliability, validity, redundancy in scale items and response rates. *Am Market Assoc.* 1999; 10:127- 31.

DE JONG, J.; DEN HARTOG, D. Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity & Innovation Management*, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 23–36, 2010

Kim, T.Y., Hon, A.H. and Crant, J.M. (2009), “Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: a longitudinal study”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 24, núm. 1, p. 93-103.

Kirton, M.J. (1976). “Adaptors and innovators: A description and measure”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 61, Núm. 5, p. 622–629.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). “Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument”. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 60, p. 301–313.

Kuppelwieser V. (2011) “Stewardship Behavior and Creativity”. Revised version accepted after double blind review.

De Lama Urbina, L., & Estrada Montes, L. (2016). “Engagement laboral y liderazgo de servicio: el rol mediador de los recursos laborales en una empresa de servicios” (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú)

Laub, James A. (1999). “Assessing The Servant Organization: Development of The Organizational Leadership Assessment Instrument”. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 60, núm. 2, p. 308.

Leenders, R. Th. A.J., van Engelen, J.M.L., & Kratzer, J. (2003). “Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective”. *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 20, núm. 1/2, p. 69–92.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008), “Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment”. *The Leadership Quarterly*. Vol. 19,

núm. 2, p. 161-177.

Magyari-Beck, I. (1994). "Creativity studies and their paradigmatic background". *Creativity and Innovation Management*. Vol. 3, núm. 2, p. 104–109.

Martindale C. (1989). *Personality, Situation, and Creativity, Handbook of Creativity*. New York: Springer.

McCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal, K. C. (2000). "What we know (and need to know) about assessing forgiveness constructs". En M. E. McCullough, K. I. Pargament, & C. E. Thoresen (Eds.). *Forgiveness: Theory, research, and practice* New York: Guilford Press, p. 65–88.

Mindreau, E. (2014). *La universidad desde adentro: Características, comportamiento y gestión*. Lima: Universidad del Pacífico.

Mintzberg, H., Nicolau, M. J., & Gozalbes, B. M. (2007). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Morris, J.A., Brotheridge, C.M. and Urbanski, J.C. (2005), "Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility". *Human Relations*. Vol. 58, núm. 10, p. 1323-1350.

Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. and Roberts, J.A. (2008). "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, núm. 6, p. 1220-1233.

Oldham GR, Cummings A. (1996). "Employee creativity: Personal and contextual factors at work". *Academy of Management Journal*. Vol. 39, p. 607-634.

Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2012), "Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes". *Academy of Management Journal*. Vol. 55, núm. 4, p. 787-818.

Page, D. and Wong, T.P. (2000), "A conceptual framework for measuring servant-leadership", in AdjGibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Inc., New York, NY, pp. 69-109.

Pablo Cardona (2007). "¿Cómo estimular la creatividad en la empresa?". *Economista*. Fecha de consulta: 12/03/2019. <<https://search.proquest.com/docview/336352950?accountid=41232>>

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Doctoral dissertation, Regent University, ATT 3082719).

Peterson, C. y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford, England: Oxford University Press.

PQS (2015). "Peruano se consideran empeñosos y creativos según estudio". En: *Portal PQS*. Fecha de consulta: 12/03/2019. <<https://www.pqs.pe/actualidad/peruanos-se-consideran-empeñosos-y-creativos-segun-estudiohttps://hbr.org/2015/11/why-creative-people-are-more-likely-to-be-dishonest>>

Rieke, M.L., Guastello, S.J. and Conn, S.R. (1994), "Creativity and leadership", in Conn, S.R. and Rieke, M.L. (Eds), *The 16PF Fifth Edition Technical Manual*, Institute for Personality and Ability Testing Inc, Champaign, IL.

Rodríguez-Carvajal, R., de Rivas, S., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B., & Van Dierendonck, D. (2014). "Leading people positively: Cross-cultural validation of the Servant Leadership Survey (SLS)". *The Spanish journal of psychology*. Vol. 17.

Rojas De Escalona, B. (2007). "La creatividad desde una perspectiva organizacional". *Investigación y postgrado*. Vol. 22, núm. 2, p. 207-230.

Romero, M. (2016). "Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal". *Revista Enfermería del Trabajo*. Vol. 6, núm. 3, p. 105–114. Fecha de consulta: 23/02/2019. <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5633043.pdf>>

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). "A review of servant-leadership attributes: Developing a practical model". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23, p. 145–157.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, p. 580–607.

Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). *Servant leadership: Its Origin, development, and application in organizations* [En línea]. Fecha de consulta: 18/03/2018. Disponible en: <<http://www.lead.fju.edu.tw/teacher/>>

Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo S.A.

Simonton, Dean K. (1984). "Artistic creativity and interpersonal relationships across and within generations". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 46, núm. 6, p. 1273–1286.

Spears, L.C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Streiner D.L. (1994). "Figuring out factors: the use and misuse of factor analysis". *Can J Psychiatry*. Vol. 39, p. 135-40.

Tierney, P. and Farmer, S.M. (2011), "Creative self-efficacy development and creative performance over time". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, núm. 2, p. 277-293.

Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.G. (1999), "An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships". *Personnel Psychology*. Vol. 52, núm 3, p. 591-620.

Van Dierendonck, D. (2011), "Servant leadership: a review and synthesis". *Journal of Management*. Vol. 37, núm. 4, p. 1228-1261.

Van Dierendonck, D. and Nuijten, I. (2011), "The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure". *Journal of Business and Psychology*. Vol. 26, núm. 3, p. 249-267.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N. and Alkema, J. (2014), "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and

transformational leadership to follower outcomes”. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, núm. 3, p. 544-562.

Vázquez Recio, A. M. (2015). *Relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización del siglo XXI*.

Vincent y Kouchaki (2015). “*Why Creative People Are More Likely to Be Dishonest*”, Harvard Business Review.

Wang, P., Rode, J.C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). “A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity”. *Group & Organization Management*. Vol. 38, núm. 3, p 334–360.

West, Michael A. (2000). “State of the art: Creativity and innovation at work”. *The Psychologist*, vol 11, núm. 9, p. 460-464.

Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). *Best practices in servant leadership. Servant leadership research roundtable—July 2007*. Virginia Beach: Regent University.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). “Toward a theory of organizational creativity”. *Academy of Management Review*, Vol. 18, p. 293–321.

Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. and Cooper, B. (2014), “Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality”. *Journal of Business Research*. Vol. 67, núm. 7, p. 1395-1404.

Zang, X., & Bartol, K. M. (2010a). “Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement”. *Academy of Management Journal*. Vol. 53, p. 107– 128.

Zang, X., & Bartol, K. M. (2010b). “The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 95, p. 826–873.

Zhou, J. (2008). “Promoting creativity through feedback”. En: J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.),

Handbook of organizational creativity New York: Lawrence Erlbaum Associates, p. 125–145.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). “When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice”. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, p. 682–696.

Zimmerer, T. E. (2013). *Generational perceptions of servant leadership: A mixed methods study* (Doctoral dissertation, Capella University).

Anexos

Anexo 1. Instrumento de medición de liderazgo de servicio de Van Dierendonck (2011)

CUESTIONARIO PARA TESIS DE MAESTRÍA

Estimado(a) señor(a)(ita), me encuentro realizando una investigación como parte de mi tesis de maestría. Espero contar con su colaboración para responder los siguientes tres cuestionarios. Recuerde que no hay respuesta correcta o incorrecta, y que la investigación es para fines totalmente académicos.

Atentamente,

Moises Villegas Terrel

Encuesta 1						
A continuación, se le presenta una serie de enunciados, marque con un "x" la respuesta que se ajusta a la interacción que su jefe de unidad tiene con usted o con las tareas propias del trabajo, donde 1 es nunca y 6 es siempre.						
Enunciados	Nunca					Siempre
	1	2	3	4	5	6
1. Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2. Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3. 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)	(6)
4. Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6. Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7. Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8. Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9. Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10. Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11. Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12. Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13. Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14. Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15. Mi jefe aprende de la crítica.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16. A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17. Mi jefe admite sus errores ante su superior.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18. Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19. Mi jefe trabaja detrás del escenario y deja que otros se lleven los elogios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20. Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21. Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22. Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23. Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24. Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25. Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26. Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
27. Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28. Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29. Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
30. Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Por favor, complete la información solicitada.

- Escriba un código cualquiera de 1 letra y 2 números (ejemplo: **A12**): _____ luego este código entrégueselo a su jefe de unidad pues él requerirá este para responder otra encuesta, de esta forma se mantendrá el anonimato y confidencialidad del caso.
- Indique su edad (años cumplidos), según el siguiente rango:
 - 19 años - 29 años
 - 30 años – 35 años
 - 36 años – 45 años
 - 46 años en adelante.
- Indique su tiempo de servicio (años cumplidos), según el siguiente el rango:
 - 0 años – 2 años
 - 3 años – 5 años
 - 6 años – 14 años
 - 15 años a más
- Indique su género: femenino masculino
- Indique la dirección a la que pertenece
 - Rectorado Dirección General de Administración
 - Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación
 - Business School

Anexo 2. Instrumento de medición de creatividad del empleado de Tierney y Farmer (2011)

Encuesta																		
A continuación, se le presenta una serie de enunciados que usted responderá por cada uno de sus subordinados, los cuales están representados por las columnas que dicen "Empleado x". Cada uno de sus subordinados (empleados) le entregará un código que le permitirá identificar al trabajador, quien que deberá escribir en la columna respectiva y luego proceder a responder las preguntas, según corresponda para cada empleado, donde 1 es igual a "Nada" y 7 es igual a "En gran medida".																		
Enunciados	Nada						En gran medida	Empleado 1 (código:_)	Empleado 2 (código:_)	Empleado 3 (código:_)	Empleado 4 (código:_)	Empleado 5 (código:_)	Empleado 6 (código:_)	Empleado 7 (código:_)	Empleado 8 (código:_)	Empleado 9 (código:_)	Empleado 10 (código:_)	
	1	2	3	4	5	6	7	Área del empleado:										
1. Este empleado es el primero que intenta probar nuevas ideas o métodos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)											
2. Este empleado busca nuevas ideas y formas de resolver problemas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)											
3. Este empleado genera nuevas ideas en relación con su campo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)											
4. Este empleado es un buen modelo a seguir, en cuanto a creatividad.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)											

Anexo 3. Carta de consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación de una clara explicación sobre la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Moises Mario Villegas Terrel, alumno de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. La meta de este estudio es identificar si el liderazgo de servicio y la confianza en el líder influyen en la creatividad del empleado en las áreas funcionales de una universidad de Lima-Perú.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar tres encuestas. Esto tomará aproximadamente quince minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario virtual serán codificadas por el mismo participante, de esta forma mantendremos la confidencialidad y anonimato. En caso de que llene las encuestas de manera física, una vez transcritas éstas serán destruidas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas, durante la entrevista, le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Moises Mario Villegas Terrel. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es identificar si el liderazgo de servicio y la confianza en el líder influyen en la creatividad del empleado en las áreas funcionales en una universidad de Lima-Perú.

Me han indicado también que tendré que responder tres cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente quince minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Moises Mario Villegas Terrel al teléfono 954-710-574 o a la siguiente dirección de correo electrónico, villegas_mm@alum.up.edu.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Moises Mario Villegas Terrel al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del participante
(en letra imprenta)

Firma del participante

Fecha

Nota biográfica

Moises Mario Villegas Terrel

Nació en ciudad de La Oroya, el 20 de setiembre de 1982. Bachiller en Psicología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con una Especialización de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y un Diplomado en Gerencia de Compensaciones de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de diez años de experiencia en diversas áreas de Recursos Humanos o Gestión de Personas, del sector industrial y educación superior. Actualmente, desempeña el cargo de coordinador de Capacitación y Desarrollo en una universidad de primer nivel.