



**EL IMPACTO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE ENTRETENIMIENTO**

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

Presentado por:

Srta. Angela Aguirre Silva

Srta. Laura Martínez Torres


Srta. Carmen Rodríguez Sánchez

Asesora: Sandra Corso de Zúñiga

[0000-0002-7721-5275](tel:0000-0002-7721-5275)

2019

A Rocío, Flor y Gustavo, por siempre estar.

A Zoila Torres de Martínez 

A Mariana

Dedicamos el esfuerzo de nuestra investigación a nuestras familias por su apoyo constante durante todo este tiempo de estudios y elaboración de la tesis.

Agradecemos de manera especial la paciencia, la orientación y el cariño de nuestra asesora, Sandra Corso.

Resumen ejecutivo

El presente estudio tuvo como objetivo determinar si el liderazgo de servicio impacta de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de servicios de entretenimiento. Las autoras de la presente investigación diseñaron un estudio cuantitativo, explicativo, predictivo no experimental de carácter transversal, en la que participaron 365 colaboradores del área de operaciones, quienes respondieron dos instrumentos: el cuestionario de satisfacción laboral (*Job Satisfaction Survey – JSS*), de Spector (1997), y el cuestionario de liderazgo de servicio (*Servant Leadership Survey – SLS*) en su versión en español (Raquel Rodríguez-Carvajal *et al.* 2014).

Los hallazgos demuestran que existe un impacto positivo del liderazgo de servicio en la satisfacción laboral de los colaboradores. En el análisis, se determinó que el efecto del liderazgo de servicio es aún más importante en el grupo de colaboradores que trabajan en el Área de Atención al Cliente.

A partir de los resultados, se desarrolló un plan de mejora enfocado en plantear acciones que permitan formar y desarrollar líderes de servicio del Área de Atención al Cliente, a fin de impactar positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática	2
3. Objetivos del estudio.....	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Pregunta de investigación	3
5. Hipótesis	4
6. Justificación	4
7. Alcance del estudio.....	4
8. Limitaciones del estudio	5
Capítulo II. Marco teórico.....	6
1. Satisfacción laboral.....	6
1.1 Definición conceptual de satisfacción laboral	6
1.2 Modelo de satisfacción laboral según Spector (1997)	7
2. Liderazgo	7
2.1 Definición conceptual de liderazgo.....	7
2.2 Modelos de liderazgo de servicio.....	9
2.2.1 Modelos referenciales.....	9
2.2.2 Modelos emergentes	10
2.3 Modelo de liderazgo de servicio (Van Dierendonck <i>et al.</i> 2009)	11
2.4 Dimensiones de liderazgo de servicio.....	11
2.5 Relación entre satisfacción laboral y liderazgo de servicio	13
Capítulo III. Metodología.....	15
1. Enfoque, alcance y diseño de investigación.....	15

2. Muestra	15
3. Procedimiento	15
4. Variables	16
5. Instrumentos de medición y evaluación.....	16
5.1 Para la satisfacción laboral.....	16
5.2 Para liderazgo de servicio	17
Capítulo IV. Resultados.....	18
1. Confiabilidad y validez.....	18
2. Resultados generales.....	19
3. Correlaciones	20
4. Análisis factorial exploratorio.....	22
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	25
1. Discusión y conclusiones.....	25
2. Limitaciones y recomendaciones.....	26
Capítulo VI. Plan de mejora	27
1. Antecedentes.....	27
1.1 Estrategia del Negocio	28
1.2 Análisis del Modelo de liderazgo de servicio (Van Dierendonck <i>et al.</i> 2009)	30
2. Objetivos del plan de mejora	32
2.1 Objetivo general.....	32
2.2 Objetivos específicos	32
3. Plan de mejora	32
Bibliografía	40
Anexos	44
Nota biográfica	54

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales definiciones de liderazgo (Yukl 2008).....	8
Tabla 2.	Modelos referenciales de liderazgo de servicio.....	10
Tabla 3.	Modelos emergentes de liderazgo de servicio.....	10
Tabla 4.	Ítems del instrumento de satisfacción laboral.....	17
Tabla 5.	Ítems del instrumento de liderazgo de servicio	17
Tabla 6.	Confiabilidad y validez de los instrumentos de las variables de estudio.....	18
Tabla 7.	Análisis descriptivos de las variables de estudio.....	19
Tabla 8.	Análisis correlacional entre las variables liderazgo de servicio y satisfacción laboral	20
Tabla 9.	Índices de ajuste para modelos de ecuaciones estructurales.....	22
Tabla 10.	Plan de mejora	33

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de liderazgo de servicio (Van Dierendonck <i>et al.</i> 2009).....	11
Gráfico 2.	Representación gráfica de la hipótesis.....	14
Gráfico 3.	Impacto del liderazgo de servicio en la satisfacción laboral	16
Gráfico 4.	Modelo de investigación 1 (total de la muestra).....	23
Gráfico 5.	Modelo de investigación 2 (atención al cliente).....	23
Gráfico 6.	Análisis del liderazgo de servicio en la satisfacción laboral	31

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionario de satisfacción laboral	45
Anexo 2.	Cuestionario de liderazgo de servicio.....	48
Anexo 3.	Análisis factorial exploratorio de satisfacción laboral y liderazgo de servicio	50
Anexo 4.	Organigrama de la empresa sujeta a investigación.....	51
Anexo 5.	Organigrama Modelo 1: Total de la muestra.....	52
Anexo 6.	Organigrama Modelo 2: Atención al cliente	53

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

En un entorno cada vez más competitivo, en el cual factores externos, tales como la globalización, la movilidad de los recursos, el avance de la tecnología y la estandarización de los procesos, han hecho que las empresas sean cada vez menos diferenciadas, ofreciendo productos y servicios aparentemente muy similares, es necesario que las organizaciones gestionen de mejor manera el factor humano como un factor diferencial.

Edwards *et al.* (2008) precisaron que, así como la organización influye en la satisfacción laboral de sus trabajadores, los trabajadores satisfechos contribuyen al trabajo confiable, de calidad y responsable. Por otro lado, Whitman *et al.* (2010) afirmaron que el nivel de satisfacción individual de los trabajadores puede constituirse en una de las principales ventajas competitivas de la empresa en un contexto de economía global como la actual. También sostuvieron que la interacción social contribuye al logro de mejores resultados, y que, de esta manera, favorece la satisfacción laboral individual y colectiva; los autores especificaron cómo la calidad de las relaciones impacta en la cooperación permanente y en el rendimiento organizacional.

Existen diversos factores que inciden en la satisfacción laboral tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Gamero (2003) consideró entre los factores personales más importantes la edad, el género, el nivel educativo y la estructura familiar, mientras que Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) resaltaron como principales factores a nivel organizacional la retribución salarial, el ambiente de trabajo, la estabilidad en el empleo, las condiciones de trabajo, la retroalimentación, y el estilo de dirección y liderazgo, y resaltaron este último como uno de los más relevantes.

La relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral se ha demostrado en varios estudios. Foong (2001) analizó el impacto del comportamiento del jefe sobre tres resultados organizacionales deseables en los empleados: satisfacción, compromiso organizacional y productividad, y demostró que, de los tres, la satisfacción fue la más influenciada por el liderazgo de servicio (29%). Asimismo, se ha investigado la relación líder-seguidor y su influencia sobre la satisfacción

laboral, y se probó que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la confianza de los seguidores hacia el líder (Golden *et al.* 2008).

Por otro lado, Van Dierendonck (2011) precisó que las actitudes positivas en el trabajo en relación al liderazgo de servicio se estudian frecuentemente en términos de satisfacción laboral, compromiso organizacional y empoderamiento; así también, refirió a la tesis doctoral desarrollada por Hebert en 2003 entre personas que trabajan en diferentes organizaciones, la cual reportó correlaciones altas de 0,70 entre satisfacción laboral y liderazgo de servicio. Van Dierendonck (2011) también señaló que el liderazgo de servicio es considerado un liderazgo beneficioso para las organizaciones, ya que despierta, atrae y desarrolla a los trabajadores.

La empresa objeto de análisis opera en el rubro de servicios de entretenimiento, en que la experiencia positiva y única del cliente establece la diferencia con las empresas competidoras. Se considera que el personal de atención directa al cliente debe tener una alta satisfacción laboral y el liderazgo de los supervisores influye en ello.

Por lo anterior, el objetivo del presente estudio es medir el impacto del liderazgo de servicio en la satisfacción de los trabajadores de la empresa de servicios de entretenimiento estudiada.

2. Problemática

La empresa de servicios materia de investigación considera como su principal activo el factor humano; los altos directivos conocen la importancia de mantener al personal satisfecho y motivado para lograr los objetivos de la organización.

Se considera que la satisfacción laboral ejerce un efecto directo en la satisfacción de los clientes; así, genera un servicio diferenciado que la convierte en una ventaja competitiva sostenible, la cual impacta en los resultados del negocio. Esto lo confirmó Lescano (2011), quien rescató la idea planteada por Heskett, Schelesinger y Sasser en 2003 respecto de que, para generar un alto nivel de valor para el cliente, se requiere contar con empleados satisfechos, leales, comprometidos y productivos.

En los últimos 3 años los resultados de la encuesta de clima laboral en la variable supervisión presenta una oportunidad de mejora ya que no alcanza el nivel esperado por la Gerencia. En la compañía las acciones orientadas a reforzar el liderazgo no han sido eficientes ya que han estado dirigidas a las Gerencias y Jefaturas y no a los supervisores que se encuentran en el mando medio,

con lo que se ha perdido eficacia en las acciones, como precisa Lescano (2011) el liderazgo de los mandos medios es clave ya que propicia el desarrollo y compromiso de los empleados consiguiendo desempeños y comportamientos que agreguen valor, por lo tanto entendemos la importancia del liderazgo que ejercen los supervisores en relación con la satisfacción laboral de los colaboradores.

Así mismo, Martínez Caraballo (2007) indicó que está comprobado que las organizaciones no pueden aspirar a unos niveles competitivos de calidad ni en el producto ni en el servicio al cliente si su plantilla no está satisfecha. Por tanto, si los trabajadores de la línea de atención al cliente no tienen un alto nivel de satisfacción laboral, se corre el riesgo de generar clientes descontentos por el servicio brindado que impacta directamente en los objetivos del negocio.

En consecuencia, si se conoce el impacto del liderazgo de los supervisores en la satisfacción de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, se podrían establecer estrategias que produzcan un impacto positivo en la satisfacción laboral, lo cual repercutirá en la satisfacción y la lealtad de los clientes.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es determinar el impacto del liderazgo de servicio de los supervisores en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de servicios.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización
- Identificar el nivel del liderazgo de servicio de los supervisores de la organización
- Elaborar propuestas de mejora para implementar el liderazgo de servicio en la organización y generar un impacto positivo en la satisfacción laboral de los colaboradores

4. Pregunta de investigación

¿El liderazgo de servicio de los supervisores impacta de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores?

5. Hipótesis

Existe un impacto positivo del liderazgo de servicio de los supervisores en la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

6. Justificación

Esta investigación permitirá dar a conocer a la alta gerencia, de manera objetiva, el impacto del liderazgo de servicio de los supervisores en la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

Con los resultados, se podrán diseñar planes de acción que permitan desarrollar las competencias necesarias en los supervisores para asegurar un liderazgo adecuado que impacte directa y positivamente en la satisfacción de los colaboradores.

En un mediano plazo, luego de implementarse dichos planes, el incremento de la satisfacción laboral se podrá ver reflejado en una mejora en la atención a los clientes y esto, a su vez, en los resultados del negocio.

7. Alcance del estudio

El alcance de la presente investigación es conocer el impacto del liderazgo de servicio de los supervisores en la satisfacción laboral de los subordinados de la empresa de servicios de entretenimiento. Este estudio se aplicará al nivel operativo dentro de la estructura organizacional de la empresa que evaluamos.

Al obtener un diagnóstico sobre la base del presente estudio, se elaborará un plan de acción utilizando herramientas que ayuden a optimizar la satisfacción laboral, y se deberá medir su efectividad dentro de un mediano plazo.

Así mismo, este estudio aportará mayor conocimiento sobre la relación del liderazgo de servicio y la satisfacción laboral, sirviendo de guía a las empresas del mismo sector/rubro que deseen mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores.

8. Limitaciones del estudio

Para el levantamiento de información, se empleó la aplicación de encuestas. Al ser una empresa de servicios que opera las veinticuatro horas del día, fue difícil la aplicación de la encuesta, ya que los colaboradores trabajan en turnos rotativos. Las encuestas fueron aplicadas al inicio de la jornada laboral, pero el cansancio pudo ser una limitación para el personal que labora de madrugada.

En la investigación, no se ha considerado a los colaboradores del área administrativa, debido a que el área de operación es la más representativa de la compañía; sin embargo, se podría considerar posteriormente una ampliación del estudio.

Capítulo II. Marco teórico

1. Satisfacción laboral

Tal como especificó Peiró (2000), la satisfacción laboral es la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación. Según Spector (1997), esta es una variable central en la investigación y en los fenómenos organizacionales que va desde el diseño del trabajo hasta la supervisión. Así, se han encontrado diversas investigaciones que estudian la satisfacción laboral en relación con otros factores, como, por ejemplo, con la productividad (Comm y Mathaisel 2000) y con la motivación (Colvin y Boswell 2007).

En palabras de Stewart (1996), las empresas han de convencerse de qué tan importante es conocer y responder las opiniones de sus empleados, ya que la satisfacción de estos se ha convertido en el indicador clave del desempeño en numerosas empresas líderes en el mundo.

1.1 Definición conceptual de satisfacción laboral

En la literatura, se hallaron numerosas definiciones de satisfacción laboral; de hecho, no existe un consenso en la definición. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Locke (1976) afirmó que la satisfacción con el trabajo es un estado emocional agradable, resultado de la evaluación del empleo como medio que facilita o lleva a alcanzar los valores laborales del individuo.
- Newstrom y Davis (1993) señalaron que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados contemplan su trabajo.
- Spector (1997) definió la satisfacción laboral como un sentimiento global sobre el trabajo o como una constelación relacionada de actitudes sobre varios de sus aspectos o facetas. Para este autor, la satisfacción laboral tiene incidencia en el bienestar personal e, incluso, en la satisfacción en la vida del empleado.
- Según Dipp *et al.* (2010), la satisfacción laboral se puede definir como la actitud que muestra el trabajador; esta actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su

propio trabajo, y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

- Henderson (2012) señaló que la satisfacción laboral está muy influenciada por lo que está ocurriendo en el resto de la vida de las personas en el sentido de que, si un trabajador no está satisfecho en otros aspectos de su existencia, su capacidad de encontrar satisfacción en el ámbito laboral será afectada. Esta insatisfacción también perjudicará otras áreas de su vida, lo que se transforma en un círculo vicioso.

Para el presente estudio, se utilizará la definición de Spector (1997), quien, a diferencia de los demás autores, no solo toma en cuenta factores externos que rodean la vida laboral en su conjunto, sino también factores internos del individuo que inciden en la satisfacción laboral en sí.

1.2 Modelo de satisfacción laboral según Spector (1997)

Spector (1997) desarrolló un instrumento de medición de la satisfacción laboral, *Job Satisfaction Survey* (JSS), el cual considera nueve factores que dan como resultante la satisfacción laboral del trabajador dentro de su entorno laboral. Estos factores son los siguientes:

- Salario: comprende la remuneración y los aumentos salariales.
- Ascenso: se relaciona con las oportunidades de crecimiento.
- Supervisión: la satisfacción laboral incluye la satisfacción con el supervisor inmediato.
- Beneficios: abarca los beneficios complementarios.
- Remuneración variable: son las retribuciones –no necesariamente monetarias– otorgadas por el buen rendimiento.
- Compañeros: se valora la relación con los compañeros de labores.
- Naturaleza del trabajo: se valora la satisfacción con las labores realizadas en el trabajo.
- Comunicación: se refiere a la satisfacción con respecto a la comunicación dentro de la organización.

2. Liderazgo

2.1 Definición conceptual de liderazgo

Se han propuesto numerosas definiciones conceptuales de liderazgo. La mayor parte de ellas se relacionan con la capacidad de influir sobre las personas para el logro de los objetivos planteados

por la institución (Gómez 2002; Davis y Newstrom 2003; Yukl 2006; Payeras 2004; Whitehead *et al.* 2004).

A continuación, en la Tabla 1, se presenta un resumen de las principales definiciones del concepto de liderazgo, desde el enfoque más actual de Yukl (2008: 3).

Tabla 1. Principales definiciones de liderazgo (Yukl 2008)

Autor	Definición
Hemphill y Coons, 1957	El liderazgo es «el comportamiento de un individuo [...] dirigiendo las actividades de un grupo hacia una meta compartida».
Katz y Kahn, 1978	El liderazgo es «el influyente incremento por encima del cumplimiento mecánico de las directivas rutinarias de la organización».
Burns, 1978	El liderazgo se «ejerce cuando las personas [...] movilizan [...] recursos institucionales, políticos, psicológicos y de otra índole para suscitar, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores».
Smirchich y Morgan, 1982	El liderazgo se «realiza en el proceso por el cual uno o más individuos logran enmarcar y definir la realidad de los demás».
Rauch y Behling, 1984	El liderazgo es «el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia el logro de metas».
Richards y Engle, 1986	El liderazgo consiste en «articular visiones, encarnar valores y crear el ambiente dentro del cual las cosas pueden lograrse».
Jacobs y Jaques, 1990	El liderazgo es «un proceso de dar un propósito (dirección significativa) al esfuerzo colectivo, y hacer que el esfuerzo voluntario sea expandido para alcanzar el propósito».
Schein, 1992	El liderazgo es «la capacidad de salir de la cultura [...] para iniciar procesos de cambio evolutivo que sean más adaptativos».
Drath y Paulus, 1994	El liderazgo es «el proceso de dar sentido a lo que la gente está haciendo juntos para que la gente entienda y se comprometa».
House <i>et al.</i> , 1999	El liderazgo es «la capacidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para contribuir a la efectividad y el éxito de la organización».

Fuente: Yukl, 2008.

Elaboración: Propia.

Algunos otros autores, tales como Robbins y Judge (2009), agregan el elemento de la “fuente” o el origen del liderazgo, especificando que el liderazgo puede devenir de una fuente formal cuando es establecida según la jerarquía directiva de organización formal, o informal cuando los líderes surgen desde el interior de un grupo, es decir, en forma independiente de la estructura formal de la organización. Podría inferirse que, si un líder tiene tanto el liderazgo formal como informal, su eficiencia como líder es mayor.

Northouse (2016) establece que el liderazgo tiene componentes: (i) interacción, esto es, un evento interactivo entre líderes y seguidores; (ii) influencia, es decir que el líder debe influir en los seguidores; (iii) grupo de personas, es decir que es importante que exista más de una persona; y

(iv) metas comunes, es decir que líderes y seguidores avanzan hacia la consecución de las metas comunes (Londoño 2018).

2.2 Modelos de liderazgo de servicio

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes modelos y conceptualizaciones sobre el liderazgo de servicio. A continuación, se presentarán los modelos desarrollados por Spears (1995, 1998) y Laub (1999), considerados como modelos referenciales del liderazgo de servicio (ver más adelante Tabla 2), y los modelos emergentes del liderazgo de servicio desarrollado en las últimas décadas (ver más adelante Tabla 3).

2.2.1 Modelos referenciales

- **Modelo Spears (1995, 1998).** Larry Spears es considerado uno de los investigadores más influyentes del liderazgo de servicio. Planteó diez características del líder-servidor, las cuales son (i) escuchar, destacar la importancia de la comunicación y la búsqueda para identificar la voluntad del grupo; (ii) la empatía, comprender a los demás y aceptar cómo son; (iii) la recuperación, tener el potencial para mejorarse a sí mismo y a los demás; (iv) la conciencia, estar despierto; (v) la persuasión, tratar de influir en los demás a través de argumentos y no en el poder de la posición; (vi) la conceptualización, pensar más allá de la necesidad de hoy en día y que se extiende en un posible futuro; (vii) la previsión, anticipar los resultados de situaciones y trabajar con la intuición; (viii) la mayordomía, presentar compromiso de servir a las necesidades de los demás; (ix) el compromiso con el crecimiento de las personas, fomentar el crecimiento personal, profesional y espiritual de los demás; y (x) la construcción de la comunidad, poniendo énfasis en que las comunidades locales son esenciales en la vida de una persona (Green *et al.* 2015).
- **Modelo de Laub (1999).** James Laub definió seis grupos del liderazgo de servicio. Los ítems fueron formulados en términos de cultura organizacional y liderazgo en general. Un análisis factorial mostró que el instrumento solo tenía dos dimensiones subyacentes –una centrada en la organización y la otra en el liderazgo– que reflejaba las siguientes perspectivas: la organización en su conjunto, sus principales líderes y la experiencia del seguidor. De esta manera, se cuestionó el carácter multidimensional de este planteamiento (Green *et al.* 2015).

Tabla 2. Modelos referenciales de liderazgo de servicio

Modelo Spears (1995, 1998)		
Escucha	Percepción	Compromiso con el crecimiento de las personas
Empatía	Conceptualización	Construcción de la comunidad
Curación	Previsión	Conciencia
Administración		
Modelo de Laub (1999)		
Valorar las personas	Proporcionar liderazgo	Proyectar autenticidad
Construcción de la comunidad	Desarrollo de personas	Compartir el liderazgo

Fuente: Green *et al.*, 2015.

Elaboración: Propia.

2.2.2 Modelos emergentes

A continuación, en la Tabla 3, se especifican los principales constructos creados por investigadores que han desarrollado instrumentos respecto del liderazgo de servicio en las últimas dos décadas.

Tabla 3. Modelos emergentes de liderazgo de servicio

Ehrhart (2004)		
Formar relaciones con sus subordinados	Ayudar a los subordinados a crecer y triunfar	Tener habilidades conceptuales
Empoderar subordinados	Comportarse éticamente	Crear valor para aquellos fuera de la organización
Barbutto y Wheeler (2006)		
Llamada altruista	Curación emocional	Mapeo persuasivo
Sabiduría	Administración organizacional	
Liden, Wayne, Zhao y Henderson (2008)		
Curación emocional	Ayudar a los subordinados a crecer y triunfar	Poner a los subordinados primero
Creación de valor para la comunidad	Tener habilidades conceptuales	Comportarse éticamente
Empoderamiento		
Sendjaya, Sarros y Santorn (2008)		
Subordinación voluntaria	Relación pactal	Espiritualidad trascendental
Autenticidad	Moralidad responsable	Influencia transformadora
Van Dierendonck y Nuijten (2011)		
Empoderamiento	Aceptación interpersonal	Coraje
Ceder méritos	Responsabilizar	Administración
Autenticidad	Humildad	

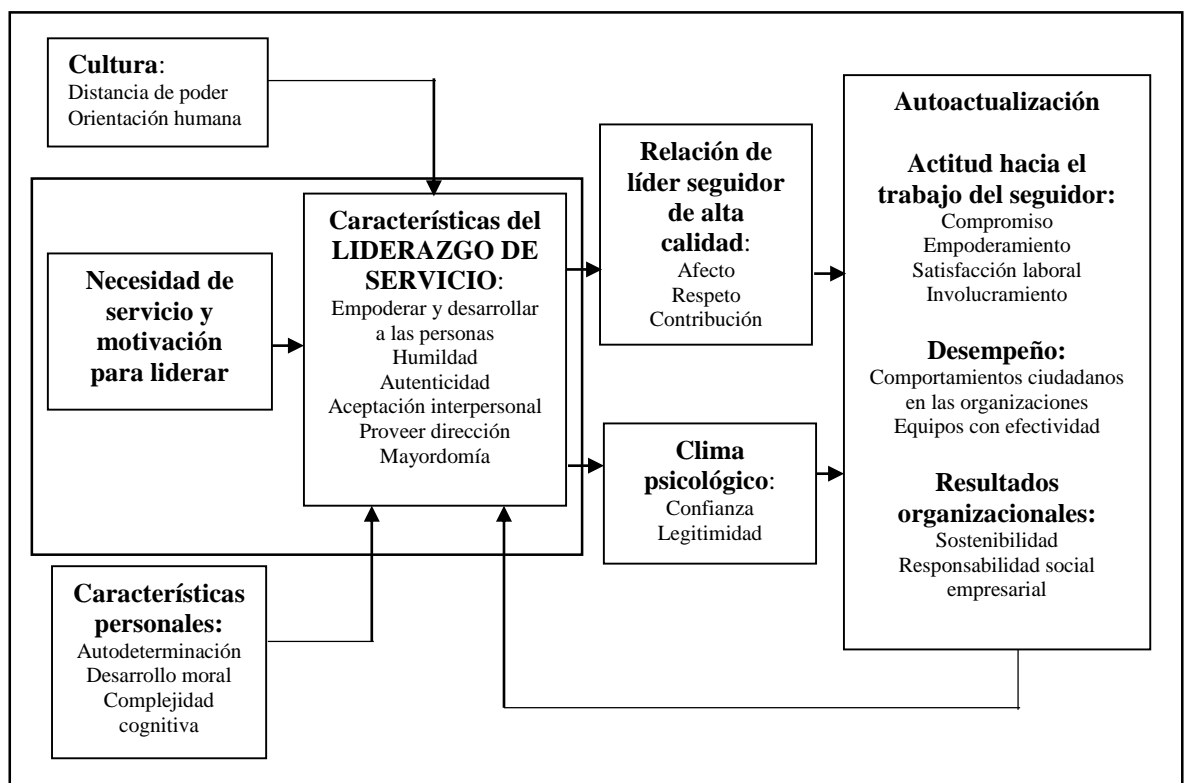
Fuente: Green *et al.*, 2015.

Elaboración: Propia.

2.3 Modelo de liderazgo de servicio (Van Dierendonck *et al.* 2009)

Este modelo se centra en las características del líder-servidor, sus causas y el impacto que ejerce en el comportamiento de los seguidores. Van Dierendonck *et al.* (2009) analizaron todas las características y diferentes modelos planteados por otros autores y concluyeron que básicamente son seis las características clave que brindan una visión general del comportamiento de liderazgo de servicio (Van Dierendonck 2011). Estas características son las siguientes: (i) empoderar y desarrollar a las personas, (ii) humildad, (iii) autenticidad, (iv) aceptación interpersonal, (v) proveer dirección, y (vi) mayordomía. A continuación, en el Gráfico 1, se observa el modelo de liderazgo de servicio.

Gráfico 1. Modelo de liderazgo de servicio (Van Dierendonck *et al.* 2009)



Fuente: Van Dierendonck, 2011.
Elaboración: Propia.

2.4 Dimensiones de liderazgo de servicio

Después de una extensiva revisión de la literatura y de otros instrumentos de medición, Van Dierendonck y Nuijten establecieron ocho dimensiones que cubren las seis características claves del liderazgo de servicio de acuerdo con el modelo propuesto por estos autores (Van Dierendonck 2011). Estas dimensiones son las siguientes:

- **Empoderamiento:** el empoderamiento es entendido como un concepto motivacional enfocado en capacitar a las personas y fomentar el desarrollo personal (Conger 2000). El empoderamiento tiene como objetivo fomentar una actitud proactiva y segura de sí misma entre los seguidores y les da un sentido de poder personal (Van Dierendonck 2011). El líder cree en el valor de cada individuo, por lo que reconoce las habilidades de cada persona y lo que aún puede aprender (Greenleaf 1998).
- **Responsabilizar:** se refiere a responsabilizar a las personas por el rendimiento que está dentro de su control (Conger 1989). Asegura que las personas sepan lo que se espera de ellos, lo cual es beneficioso tanto para los empleados como la organización (Froiland *et al.* 1993).
- **Ceder méritos:** se trata de la medida en que un líder prioriza el interés de los demás sobre el suyo propio, brindando apoyo y los créditos necesarios a los demás. También se refiere a retirarse a un segundo plano cuando la tarea se ha logrado con éxito (Van Dierendonck 2011). Esta dimensión está muy relacionada con la característica *humildad*.
- **Humildad:** la humildad es la capacidad de poner los logros propios y los talentos en una perspectiva adecuada (Patterson 2003). Se trata de ser consciente y ser claramente objetivo sobre las propias limitaciones. El líder-servidor busca activamente las contribuciones de otros para superar las limitaciones y admite que esto es beneficioso para lograr el éxito.
- **Autenticidad:** la autenticidad se vincula con la expresión «ser uno mismo», y se manifiesta de manera coherente con pensamientos y sentimientos internos (Harter 2002). La autenticidad de un líder-servidor se expresa en varios aspectos: hacer lo que se promete, visibilidad dentro de la organización, honestidad (Russell y Stone 2002) y vulnerabilidad (Luthans y Avolio 2003).
- **Coraje:** consiste en atreverse a correr riesgos y a probar nuevos enfoques a viejos problemas (Greenleaf 1991). El coraje está relacionado con comportamiento proactivo e implica crear nuevas formas. Para hacerlo, se debe confiar mucho en los valores y las convicciones que rigen las acciones propias (Russell y Stone 2002).
- **Aceptación interpersonal:** es la capacidad de comprender y experimentar los sentimientos de los demás, y de entender el contexto y de dónde vienen las personas (George 2000). Es lo más cercano a la empatía, que es entendida como una respuesta emocional que procede de la comprensión del estado o situación de otra persona, y es similar a lo que la otra persona está

sintiendo. Por lo tanto, la respuesta empática incluye la capacidad para comprender al otro y ponerse en su lugar a partir de lo que se observa, de la información verbal y de la reacción afectiva de compartir su estado emocional. La empatía así entendida desempeña un papel central en la disposición prosocial de las personas (Eisenberg 2000). Para el líder-servidor, es fundamental crear una atmósfera de confianza en la cual las personas se sientan aceptadas y libres de cometer errores, y sepan que no serán rechazadas (Ferch 2005).

- **Responsabilidad social:** el líder-servidor tiene un fuerte enfoque en la construcción de la comunidad (McGee-Cooper y Looper 2001). Los líderes actúan como ejemplos para otros, estimulando a actuar en pro del interés común.

2.5 Relación entre satisfacción laboral y liderazgo de servicio

Como se indicó, la satisfacción laboral es uno de los conceptos que más atención y estudios ha recibido en los últimos veinte años, debido a que es un predictor de productividad, rendimiento, y otras variables. Lo que genera mayor discusión con respecto a la satisfacción laboral son las diversas variables que componen este constructo. Así, se llevaron a cabo algunas investigaciones, tal como la realizada por Misener *et al.* (1996), con la cual se estableció que la satisfacción laboral es multidimensional; es decir, existen varias dimensiones que comprenden aspectos particulares de la satisfacción, entre ellos el pago, el trabajo, la supervisión y los beneficios.

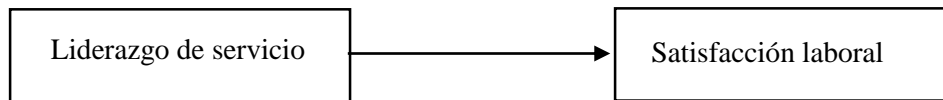
Existe consenso en incluir la supervisión dentro de las dimensiones que explican la satisfacción laboral. Se ha comprobado que la influencia de los jefes en la satisfacción laboral es significativa (Pezeshki Rad *et al.* 2008). Golden *et al.* (2008) demostraron que la confianza de los seguidores hacia el líder se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral.

Asimismo, Mayer *et al.* (2008) realizaron una investigación en la que encontraron que existe un vínculo entre el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral, y que la justicia organizacional y la satisfacción de necesidades son mediadores de esta relación. Según los autores, el líder-servidor tiene como prioridad la atención de las necesidades de los seguidores y las antepone a sus necesidades personales. Así, cuando los seguidores perciben del líder una auténtica preocupación de sus necesidades, se genera en ellos una percepción de justicia y de satisfacción de necesidades, lo cual impacta en la satisfacción laboral.

Después de haber analizado los conceptos *satisfacción laboral* y *liderazgo de servicio*, así como su relación, se plantea la siguiente hipótesis, cuya representación aparece en el Gráfico 2.

H: Existe un impacto positivo del liderazgo de servicio de los supervisores en la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

Gráfico 2. Representación gráfica de la hipótesis



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo III. Metodología

1. Enfoque, alcance y diseño de investigación

El estudio es cuantitativo, explicativo, predictivo no experimental de carácter transversal, porque la recolección de los datos se realizará en una sola medición (Hernández *et al.* 2010).

2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 365 colaboradores que trabajan en la línea operativa, cuya población total es de 472 colaboradores, quienes forman parte del Área de Operaciones de una empresa de servicios (casino-tragamonedas), con operaciones en la ciudad de Lima, Perú.

En la etapa inicial, se realizaron tres pilotos en los cuales se aplicaron las dos encuestas a 30, 32 y 31 colaboradores, respectivamente, hasta obtener el índice de confiabilidad requerido. Es pertinente señalar que las modificaciones a las preguntas de los cuestionarios fueron mínimas y se buscaron términos similares para una mejor comprensión de las preguntas.

En cuanto a las características de los participantes del estudio, el 66% de ellos fueron de sexo masculino y el 34%, femenino. Con relación a los rasgos etarios, el 45,8% tiene entre 18 y 27 años; el 33,7%, entre 28 y 37 años; el 15,3%, entre 38 y 47 años; y el 5,2%, de 48 años a más. Por último, respecto del tiempo de permanencia en la empresa, el 17,5% ha trabajado menos de seis meses; el 14,8%, entre seis meses y menos de un año; el 25,8%, entre uno a tres años; y el 41,9%, más de tres años.

3. Procedimiento

Para realizar el presente estudio, se solicitó la autorización respectiva a través de un documento por escrito en el cual se explicó el objetivo de la investigación. Una vez obtenida la aprobación por parte de la Gerencia General, se llevó a cabo una reunión con las jefaturas y gerencias de las áreas involucradas en la investigación a fin de explicar el procedimiento y los objetivos de la presente investigación.

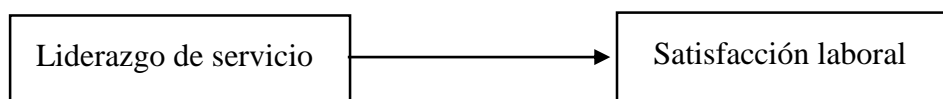
La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta. Se inició con la aplicación de una prueba piloto para analizar la confiabilidad de los instrumentos; debido a que no se alcanzaban los niveles de confiabilidad requeridos, se modificaron las preguntas, y se llegaron a realizar tres pilotos de aplicación de las encuestas en un total de 93 participantes.

Posteriormente, se realizó una convocatoria general a los colaboradores en la cual se informaba que la participación en la encuesta era voluntaria, confidencial y para fines académicos. Tal encuesta fue aplicada al inicio de cada turno de trabajo y demoró una semana completar el número de encuestas. El llenado se realizó de forma presencial en los ambientes del trabajo y con la presencia de una de las responsables de esta investigación a fin de absolver cualquier duda. Cabe indicar que todos los participantes firmaron un documento de consentimiento. Los datos obtenidos en la encuesta fueron procesados en una base de datos SPSS versión 22.0 y AMOS, y fueron posteriormente analizados.

4. Variables

A continuación, en el Gráfico 3, se detallan las variables de la investigación.

Gráfico 3. Impacto del liderazgo de servicio en la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Instrumentos de medición y evaluación

5.1 Para la satisfacción laboral

Para medir la satisfacción laboral, se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral (*Job Satisfaction Survey – JSS*) de Spector (1997). La escala está conformada por 36 ítems que miden nueve subescalas: salario, promoción, supervisión, beneficios, remuneración variable, procedimientos operacionales, compañeros, naturaleza del trabajo y comunicación. El cuestionario utilizó el formato Likert de cinco respuestas, en un rango de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). A continuación, en la Tabla 4, se observan los ítems del instrumento de satisfacción laboral.

Tabla 4. Ítems del instrumento de satisfacción laboral

Dimensiones de Satisfacción Laboral	Ítems
Salario	1,2,3,4
Ascenso	5,6,7,8
Supervisión	9,10,11,12
Beneficios	13,14,15,16
Remuneración variable	17,18,19,20
Procedimientos Operacionales	21,22,23,24
Compañeros	25,26,27,28
Naturaleza del Trabajo	29,30,31,32
Comunicación	33,34,35,36

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.2 Para liderazgo de servicio

Para la evaluación del liderazgo de servicio, se utilizó el cuestionario *Servant Leadership Survey* (SLS) en su versión en español (Rodríguez-Carvajal *et al.* 2014). Este instrumento está conformado por ocho dimensiones con un total de treinta ítems; previamente, se realizó el análisis de confiabilidad y validez del instrumento. El cuestionario utilizó el formato de Likert de seis respuestas en una escala de 1 (nunca) a 6 (siempre). A continuación, en la Tabla 5, se presentan los ítems del instrumento de liderazgo de servicio.

Tabla 5. Ítems del instrumento de liderazgo de servicio

Dimensiones de Liderazgo de Servicios	Ítems
Empoderamiento	13,14,15,16,17,18,19
Responsabilizar	25,26,27
Coraje	11,12
Aceptación Interpersonal	1,2,3
Ceder Méritos	8,9,10
Autenticidad	4,5,6,7
Humildad	20,21,22,23,24
Responsabilidad Social	28,29,30

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo IV. Resultados

1. Confiabilidad y validez

A continuación, en la Tabla 6, se presentan los resultados obtenidos en el estudio mediante tablas de información estadística. En primera instancia, se realizó un análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach con el objetivo de determinar la consistencia de los instrumentos, y se analizaron los coeficientes KMO y AVE para medir la validez de los mismos

Tabla 6. Confiabilidad y validez de los instrumentos de las variables de estudio

Instrumentos	Ítems	Alfa de Cronbach	KMO	AVE
<i>Satisfacción Laboral</i>				
Salario	3	0.673	0.661	60.596
Ascenso	3	0.768	0.699	68.592
Supervisión	4	0.915	0.850	79.703
Beneficios	4	0.710	0.714	55.845
Remuneración Variable	4	0.832	0.770	66.526
Compañeros	2	0.780	0.500	82.001
Naturaleza del Trabajo	4	0.708	0.731	63.590
Comunicación	4	0.780	0.760	61.170
<i>Liderazgo de Servicio</i>				
Aceptación Interpersonal	3	0.797	0.679	71.251
Autenticidad	4	0.767	0.727	59.124
Ceder Méritos	3	0.802	0.709	71.696
Coraje	2	0.767	0.500	81.150
Empoderamiento	7	0.933	0.912	71.568
Humildad	5	0.941	0.892	80.949
Responsabilizar	3	0.807	0.711	72.245
Responsabilidad Social	3	0.877	0.738	80.306

Nota: N=365.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Las variables de estudio presentan adecuados coeficientes de confiabilidad, ya que superaron el 0,70 del alfa de Cronbach, con excepción del ítem Salario, que obtuvo 0,673; se debe tomar con precaución esta escala porque se encuentra en el límite de aceptación. Se puede observar que el alfa de Cronbach más alto corresponde al ítem Supervisión (0,915), seguido de Remuneración Variable (0,832).

Por otro lado, se observa que las dimensiones de Liderazgo de Servicio muestran una confiabilidad que varía entre 0,767 y 0,941. Las dimensiones con alfa de Cronbach más altos son, en primer lugar, Humildad (0,941), seguida por Empoderamiento (0,933).

Asimismo, se realizó un análisis factorial para verificar la validez de los constructos de estudio; todas las subdimensiones de las variables Satisfacción Laboral y Liderazgo de Servicio fueron sometidas a un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales con rotación varimax, y lograron alcanzar un índice de validez adecuado de la varianza total explicada (AVE) superior al mínimo aceptable de 0,55.

En consecuencia, es posible concluir que ambos instrumentos son válidos y confiables.

2. Resultados generales

Los resultados descriptivos observados en la Tabla 7 muestran la media y la desviación estándar de las variables de estudio.

Tabla 7. Análisis descriptivos de las variables de estudio

Escala	Media	Mediana	Desviación Estándar
<i>Satisfacción Laboral</i>			
Salario	3.29	3.33	1.17
Ascenso	3.34	3.33	1.27
Supervisión	3.76	4.00	1.29
Beneficios	4.08	4.00	1.04
Remuneración Variable	3.25	3.25	1.24
Compañeros	4.58	4.50	1.16
Naturaleza del Trabajo	4.65	4.50	0.93
Comunicación	4.52	4.50	1.03
<i>Liderazgo de Servicio</i>			
Aceptación Interpersonal	2.91	2.67	1.31
Autenticidad	3.15	3.00	1.17
Ceder Méritos	3.49	3.33	1.39
Coraje	3.26	3.00	1.41
Empoderamiento	3.40	3.29	1.36
Humildad	3.30	3.20	1.41
Responsabilizar	4.21	4.33	1.26
Responsabilidad Social	3.60	3.67	1.37

Nota: N=365.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la escala de Satisfacción Laboral, los ítems Naturaleza del Trabajo, Compañeros, Comunicación y Beneficios fueron los más valorados, y obtuvieron una media mayor a 4,08.

Asimismo, dentro de la escala Liderazgo de Servicio, Responsabilizar alcanzó un valor alto ($Me=4,21$, $Ds=1,26$).

3. Correlaciones

Para medir el nivel de relación entre las variables estudiadas, se utilizó el estadístico de correlación r de Pearson. En la Tabla 8, se presentan las correlaciones encontradas entre las variables de estudio, es decir, entre las escalas de Liderazgo de Servicio y Satisfacción Laboral.

Tabla 8. Análisis correlacional entre las variables liderazgo de servicio y satisfacción laboral

<i>Liderazgo de Servicio</i>	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
1.1 Aceptación Interpersonal		-,31**	-,41**	-,29**	-,40**	-,40**	-,17**	-,38**	-,17**	-,21**	-,43**	-,15**	-,27**	0.00	-0.04	-,15**
1.2 Autenticidad			,63**	,62**	,66**	,69**	,38**	,63**	,30**	,21**	,51**	,23**	,32**	,17**	,19**	,28**
1.3 Ceder méritos				,61**	,76**	,74**	,50**	,68**	,32**	,32**	,62**	,21**	,42**	,21**	,21**	,33**
1.4 Coraje					,70**	,64**	,45**	,59**	,25**	,21**	,50**	,13**	,28**	,13**	0.10	,26**
1.5 Empoderamiento						,83**	,59**	,82**	,36**	,34**	,65**	,20**	,41**	,24**	,19**	,34**
1.6 Humildad							,56**	,79**	,32**	,34**	,66**	,25**	,42**	,19**	,16**	,35**
1.7 Responsabilizar								,59**	,16**	,19**	,43**	,23**	,23**	,24**	,22**	,32**
1.8 Responsabilidad Social									,34**	,33**	,64**	,26**	,40**	,16**	,17**	,33**
<i>Satisfacción Laboral</i>																
2.1 Salario										,52**	,35**	,40**	,62**	,17**	,27**	,34**
2.2 Ascenso											,41**	,37**	,61**	,16**	,18**	,30**
2.3 Supervisión												,31**	,48**	,27**	,23**	,38**
2.4 Beneficios													,42**	,23**	,40**	,39**
2.5 Remuneración Variable														,18**	,27**	,40**
2.6 Compañeros															,43**	,41**
2.7 Naturaleza del Trabajo																,61**
2.8 Comunicación																

**La correlación es significativa al nivel 0,01.

*La correlación es significativa al nivel 0,05.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se observan correlaciones positivas y moderadas entre la dimensión Salario de la variable Satisfacción Laboral y las dimensiones Autenticidad ($r=0,30$, $p<0,01$), Ceder Méritos ($r=0,32$, $p<0,01$), Empoderamiento ($r=0,36$, $p<0,01$), Humildad ($r=0,32$, $p<0,01$) y Responsabilidad Social de Liderazgo de Servicio ($r=0,34$, $p<0,01$). Al mismo tiempo, Salario presenta una correlación débil con las dimensiones Coraje ($r=0,25$, $p<0,01$) y Responsabilizar ($r=0,16$, $p<0,01$).

Con respecto a las correlaciones encontradas entre la dimensión Ascenso de la variable Satisfacción Laboral y las dimensiones Ceder Méritos ($r=0,32$, $p<0,01$), Empoderamiento ($r=0,34$, $p<0,01$), Humildad ($r=0,34$, $p<0,01$) y Responsabilidad Social de Liderazgo de Servicio ($r=0,33$, $p<0,01$), se observan correlaciones positivas y moderadas. Al mismo tiempo, aquella dimensión presenta una correlación débil con las dimensiones Autenticidad ($r=0,21$, $p<0,01$), Coraje ($r=0,21$, $p<0,01$) y Responsabilizar ($r=0,19$, $p<0,01$).

La dimensión Supervisión de la variable Satisfacción Laboral presenta correlaciones significativas positivas con respecto a las dimensiones Autenticidad ($r=0,51$, $p<0,01$), Ceder Méritos ($r=0,62$, $p<0,01$), Coraje ($r=0,50$, $p<0,01$), Empoderamiento ($r=0,65$, $p<0,01$), Humildad ($r=0,66$, $p<0,01$) y Responsabilidad Social de la variable Liderazgo de Servicio ($r=0,64$, $p<0,01$). De la misma forma, presenta una correlación moderada con la dimensión Responsabilizar ($r=0,43$, $p<0,01$).

Al analizar la dimensión Beneficios de la variable Satisfacción Laboral, se observan correlaciones débiles con las dimensiones Autenticidad ($r=0,23$, $p<0,01$), Ceder Méritos ($r=0,21$, $p<0,01$), Coraje ($r=0,13$, $p<0,05$), Empoderamiento ($r=0,20$, $p<0,01$), Humildad ($r=0,25$, $p<0,01$), Responsabilizar ($r=0,23$, $p<0,01$) y Responsabilidad Social ($r=0,26$, $p<0,01$).

En cuanto a la dimensión Remuneración Variable de la variable Satisfacción Laboral, se encontraron correlaciones moderadas respecto a las dimensiones Autenticidad ($r=0,32$, $p<0,01$), Ceder Méritos ($r=0,42$, $p<0,01$), Empoderamiento ($r=0,41$, $p<0,01$), Humildad ($r=0,42$, $p<0,01$) y Responsabilidad Social de la variable Liderazgo de Servicio ($r=0,40$, $p<0,01$). Además, esta dimensión presenta correlaciones débiles respecto de las dimensiones Coraje y Responsabilizar ($r=0,28$, $p<0,01$; $r=0,23$, $p<0,01$).

La dimensión Compañeros de Satisfacción Laboral presenta correlaciones positivas débiles con las dimensiones Autenticidad ($r=0,17$, $p<0,01$), Ceder Méritos ($r=0,21$, $p<0,01$), Coraje ($r=0,13$, $p<0,05$), Empoderamiento ($r=0,24$, $p<0,01$), Humildad ($r=0,19$, $p<0,01$), Responsabilizar ($r=0,24$, $p<0,01$) y Responsabilidad Social de la variable Liderazgo de Servicio ($r=0,16$, $p<0,01$).

Con relación a la dimensión Naturaleza del Trabajo de la variable Satisfacción Laboral, se observaron correlaciones débiles positivas con respecto a las dimensiones Autenticidad ($r=0,19$, $p<0,01$), Ceder Méritos ($r=0,21$, $p<0,01$), Empoderamiento ($r=0,19$, $p<0,01$), Humildad ($r=0,16$,

$p < 0,01$), Responsabilizar ($r = 0,22$, $p < 0,01$) y Responsabilidad Social de Liderazgo de Servicio ($r = 0,17$, $p < 0,01$).

En la dimensión Comunicación de la variable Satisfacción Laboral, se hallaron correlaciones débiles respecto de las dimensiones Autenticidad ($r = 0,28$, $p > 0,01$) y Coraje ($r = 0,26$, $p > 0,01$) de la variable Liderazgo de Servicio. Esta misma dimensión presenta correlaciones moderadas positivas en relación con las dimensiones Ceder Méritos ($r = 0,33$, $p < 0,01$), Empoderamiento ($r = 0,34$, $p < 0,35$), Humildad ($r = 0,35$, $p < 0,01$), Responsabilizar ($r = 0,32$, $p < 0,01$) y Responsabilidad Social ($r = 0,32$, $p < 0,01$).

En general, se observan correlaciones positivas, significativas y moderadas entre las variables de Liderazgo de Servicio y Satisfacción Laboral. La excepción fue la dimensión Aceptación Interpersonal, de Liderazgo de Servicio, para la cual existe una correlación negativa o nula con respecto a todas las Dimensiones de Satisfacción Laboral.

4. Análisis factorial exploratorio

Para probar la hipótesis de investigación, se realizó un análisis factorial exploratorio con las variables latentes de satisfacción laboral y liderazgo de servicio, siguiendo el método de estimación de máxima verosimilitud en el programa estadístico AMOS. Las figuras de estos análisis y las tablas con los índices de ajuste de los modelos están incluidas en el Anexo 3. Los resultados de los análisis fueron satisfactorios, por lo que se procedió a analizar el impacto de la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo de servicio de sus supervisores, en su satisfacción laboral.

- **Hipótesis:** Existe un impacto positivo del liderazgo de servicio de los supervisores en la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

A continuación, en la Tabla 9, se presentan los modelos de investigación tanto de la muestra total como del área de atención al cliente, y se evidencia el impacto positivo del liderazgo de servicio en la satisfacción laboral.

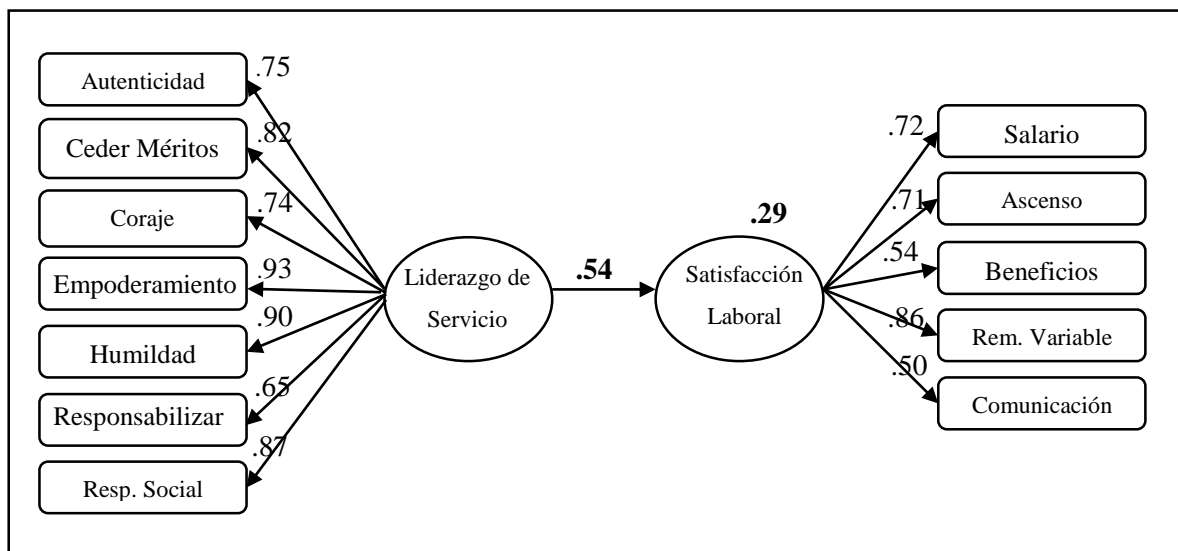
Tabla 9. Índices de ajuste para modelos de ecuaciones estructurales

	χ^2	GL	NFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
Modelo 1. Total muestra	113.08	53	.958	.972	.977	.056	.044

Modelo 2. Atención al cliente	92.75	51	.943	.965	.973	.064	.039
----------------------------------	-------	----	------	------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 4. Modelo de investigación 1 (total de la muestra)

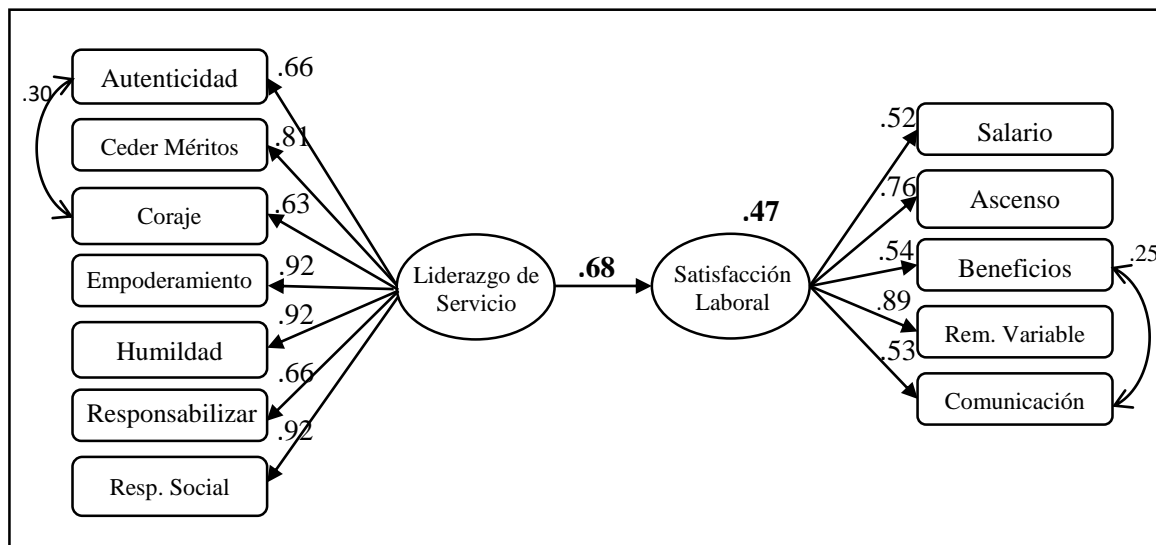


Nota: * Todos los coeficientes de regresión son significativos ($p < .001$)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por otro lado, el Gráfico 4 muestra que, en el total de la muestra, existe un impacto positivo del liderazgo de servicio de los supervisores en la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización ($\beta=0,54$, $p<0001$) y se explica hasta un 29% de la varianza satisfacción laboral.

Gráfico 5. Modelo de investigación 2 (atención al cliente)



Nota: * Todos los coeficientes de regresión son significativos ($p < .001$).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Asimismo, en el Grafico 5 se observan los resultados obtenidos del personal que pertenece al área de atención al cliente. Debido a que la muestra es más homogénea, los resultados presentan un mejor ajuste, se observa un mayor efecto de liderazgo de servicio en la satisfacción laboral ($\beta=0,68$, $p<0001$) y se explica hasta 47% de la varianza de satisfacción laboral. Asimismo, los resultados muestran una asociación entre las dimensiones Autenticidad y Coraje de la variable Liderazgo de Servicio, y las dimensiones Beneficios y Comunicación de la variable Satisfacción Laboral.

Estos resultados serán utilizados para la elaboración del plan de acción, ya que, estableciendo como foco el área de atención al cliente, los resultados esperados tendrán un mayor impacto.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo, se analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas de liderazgo de servicio y satisfacción laboral, y se reflexiona acerca de los análisis estadísticos realizados. Ello se realizará con el objetivo de presentar aportes que puedan ser tomados por la organización en la que se llevó a cabo el estudio y sirva como base para otras que busquen impactar positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores por medio del liderazgo de servicio.

1. Discusión y conclusiones

En la presente investigación, se aplicaron dos encuestas, una de liderazgo de servicio y otra de satisfacción laboral, a 365 colaboradores de la Gerencia de Operaciones. Las herramientas utilizadas cuentan con la confiabilidad y la validez necesarias.

Según la validación de las hipótesis, los resultados de la investigación permiten responder afirmativamente a la pregunta de investigación: el liderazgo de servicio de los supervisores impacta de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores. En el análisis, se determinó que el efecto del liderazgo de servicio es aún más importante en el grupo de colaboradores que trabajan en el Área de Atención al Cliente y explica mayor cantidad de varianza de la variable satisfacción laboral.

De acuerdo a los objetivos específicos, se concluye que la presente tesis logró cumplir con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la organización. El personal valoró de forma más positiva las dimensiones Naturaleza del Trabajo, Compañeros y Comunicación. Asimismo, las dimensiones con menor valoración fueron Salario, Ascenso, Remuneración Variable y Supervisión. Es común que, en las encuestas de satisfacción laboral, los ítems menos valorados sean aquellos que mantienen relación con la remuneración, y la presente investigación no es una excepción. Sin embargo, con respecto a Supervisión, pese a que no alcanzó una valoración muy baja, se halló una dispersión alta, por lo que es posible mejorar el resultado a través de estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo.

Así mismo, se logró cumplir con el objetivo de identificar el nivel de liderazgo de servicio de los supervisores de la organización. Los líderes de la organización presentan características desarrolladas de liderazgo de servicio; la percepción es destacada en las dimensiones Responsabilizar, Responsabilidad Social, Ceder Méritos y Empoderamiento, y las dimensiones Humildad, Coraje, Autenticidad y Aceptación Interpersonal son aquellas que deben mejorar.

Según los resultados, las dimensiones que explican mejor el liderazgo de servicio son las de Responsabilidad Social, Empoderamiento y Humildad. Se puede inferir por las preguntas del cuestionario que los colaboradores entienden estas dimensiones como se detalla a continuación:

- **Responsabilidad social:** el líder actúa por un interés común, demostrando optimismo y planificación a largo plazo.
- **Empoderamiento:** el líder cree en el valor intrínseco de cada individuo, por lo que delega con responsabilidad, y brinda información necesaria del trabajo y oportunidades para desarrollar habilidades.
- **Humildad:** el líder tiene una alta conciencia de sí mismo, un comportamiento modesto; busca de forma activa contribuciones de los miembros del equipo de trabajo; y promueve un ambiente de apertura y aprendizaje, en el cual la crítica es constructiva y valorada. Se muestra vulnerable.

Estos hallazgos son de gran importancia para la organización, ya que sirven de línea base para las siguientes mediciones y para implementar acciones de mejora puntuales. De esta forma, se podrán obtener mejores resultados en el desarrollo del liderazgo de los supervisores y la satisfacción laboral de los colaboradores.

2. Limitaciones y recomendaciones

- Debido a que el estudio es transversal, los instrumentos se utilizaron en un solo momento, lo cual imposibilitó conocer las variaciones de los resultados en el tiempo.
- La metodología de estudio fue cuantitativa, por lo que, para conocer de mejor manera el alcance de las variables, se recomienda realizar investigaciones de tipo cualitativas.
- Este estudio fue aplicado a los empleados de una empresa de servicios de entretenimiento; en consecuencia, se necesitan nuevas investigaciones en otros rubros para evaluar tendencias generales.

- Se recomienda realizar más investigaciones respecto a este tema, incluidos los de tipo longitudinal a fin de medir cambios y evolución del estudio.

Capítulo VI. Plan de mejora

En el presente capítulo, se planteará el plan de mejora que propone acciones que contribuyan a incrementar el nivel de satisfacción laboral del área de atención al cliente de la empresa en investigación mediante el desarrollo y la gestión del liderazgo de servicio en los supervisores.

Es pertinente señalar que esta investigación cuenta con la aprobación y apoyo de la Gerencia General, la cual busca no solo implementar el presente plan de acción en el área de atención al cliente, sino también, a mediano plazo, dependiendo de los resultados obtenidos, incluir el liderazgo de servicio transversalmente en la organización.

Los resultados de la encuesta de satisfacción laboral aplicada a 365 trabajadores de la organización arrojan un 66% de favorabilidad. Los ítems más valorados fueron compañeros, naturaleza del trabajo y comunicación; por otro lado, los ítems menos valorados fueron remuneración variable, salario, ascenso y supervisión. Los resultados guardan coherencia con lo observado en la organización.

El presente trabajo de investigación demuestra que el liderazgo de servicio impacta de forma positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores, por lo que se infiere que mediante un plan orientado a la formación y desarrollo de líderes de servicio la satisfacción laboral se incrementará y será mejor valorada.

No obstante lo anterior, recomendamos realizar acciones destinadas a mejorar los ítems menos valorados como pueden ser informar adecuadamente las líneas de ascenso y requisitos para ello de acuerdo a las posiciones, comunicar con claridad los beneficios y bonos, así como también el detalle de la remuneración, para ello pueden brindarse charlas a los trabajadores de una adecuada lectura de la boleta de pago tanto en ingresos como descuentos, entre otros.

1. Antecedentes

La empresa objeto de estudio pertenece al sector servicios de entretenimiento, cuenta con veinticuatro años operando en el mercado y es considerada como una de las empresas líderes del rubro en Lima. Es reconocida por la tecnología usada en sus operaciones, su infraestructura y capital humano, sus operaciones se ubican únicamente en la ciudad de Lima en una sola sede. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el Perú actualmente existen más de 730 empresas de entretenimiento reguladas (del mismo rubro de la empresa sujeto de estudio), de las cuales 53% están en Lima siendo competencia directa de la empresa en la cual hemos realizado el estudio, es por esto que en un entorno cada vez más competitivo donde las empresas son cada vez menos diferenciadas, es necesario que las organizaciones gestionen de mejor manera el factor humano como factor diferencial.

1.1 Estrategia del Negocio

Estrategia corporativa:

La compañía tiene por estrategia corporativa ser una empresa líder en el rubro de entretenimiento, específicamente casino – tragamonedas en la ciudad de Lima. Cuenta con una sólida cultura organizacional basada principalmente en la excelencia del servicio, buscando que los clientes tengan experiencias únicas durante su permanencia en las instalaciones de la compañía.

Visión

Ser reconocidos como la empresa líder en el sector de juegos de azar y entretenimiento, basados en tres aspectos:

- Excelencia en el servicio.
- Nivel profesional de nuestros colaboradores.
- Ambiente transparente y seguro para nuestros invitados.

Misión

Atender con pasión y profesionalismo a nuestros invitados.

Filosofía

“Experiencias únicas de principio a fin”

Valores

- Lealtad
- Respeto

- Pasión
- Honestidad

Estrategia competitiva:

La compañía tiene por estrategia competitiva la diferenciación, ya que busca constantemente brindar a sus clientes un servicio superior al ofrecido por las empresas competidoras. Para lograrlo llevan a cabo las siguientes acciones:

- Adquisición de tecnología de punta.
- Remodelación y mantenimiento de las instalaciones.
- Atención personalizada, los trabajadores de atención al cliente son capacitados y evaluados constantemente a fin de mantener la calidad en el servicio.
- Fidelización de clientes, cuenta con un Club para clientes, a través del cual se pueden canjear productos, ingresar a sorteos, así como participar de diferentes actividades de forma gratuita.

La compañía ha creado más valor que los competidores, ofreciendo un servicio claramente diferenciado; esto es reconocido por los clientes, demostrándose en su lealtad con la marca.

Estrategia funcional:

Las estrategias funcionales están coordinadas y orientadas a la consecución de los objetivos tanto corporativos como competitivos y tiene por finalidad la rentabilidad de la compañía.

Marketing: Se encarga de conocer al cliente para de esta forma establecer cuáles son sus necesidades y orientar las actividades de la empresa en cubrirlas y satisfacerlas, para ello se realizan entrevistas y encuestas con los clientes.

La publicidad de los eventos se realiza a través de las redes sociales, en las instalaciones de la organización e invitaciones individuales.

Operaciones: Dentro de sus estrategias tenemos:

- Investigación de nuevos equipos, buscando los de mayor tecnología para renovar las salas de juego, teniendo como objetivo mantener la fidelidad de los clientes.
- Mantener una cartera de proveedores de buena calidad y costos.
- Brindar un alto estándar de calidad en el servicio.

Gestión del Talento: Las principales estrategias son:

- Reclutamiento y selección selectiva. Busca seleccionar a personas con formación, experiencia, actitudes y aptitudes adecuadas para cada posición.
- Formación continua. A fin de que los conocimientos y habilidades sean correctamente utilizados por los trabajadores a través del Instituto de la Magia.
- Satisfacer la necesidad de seguridad y generar lealtad en los trabajadores. A través de políticas de recursos humanos alineadas a las normas legales y buenas prácticas.
- Desarrollar las competencias y procesos requeridos por la organización. A fin de generar prácticas de recursos humanos propios de la compañía alineados a la estrategia corporativa y competitiva.
- Evaluar el desempeño objetivamente.

Como se aprecia la excelencia en el servicio es uno de los principales ejes del plan estratégico de la organización, ya que se considera la satisfacción del cliente como uno de los componentes más importantes del negocio. Existen estudios que demuestran una relación directa entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente: un empleado satisfecho transmite una actitud positiva que se traduce en clientes felices y satisfechos, que aportan a la rentabilidad de la organización (Lescano 2011).

Es así como, a partir de los resultados hallados en la presente investigación, en la que se demuestra que el liderazgo de servicio impacta positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, se presenta un plan de mejora que busca incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores del área de atención al cliente (Gráfico 5) mediante el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo de servicio de los 38 supervisores de la misma.

Todas las acciones se apalancarán al Instituto de la Magia (Universidad Corporativa), encargada de la formación y desarrollo de los trabajadores de la empresa.

1.2. Análisis del Modelo de liderazgo de servicio (Van Dierendonck et al. 2009)

El modelo propuesto por Van Dierendonck, está centrado en las características del liderazgo de servicio, sus causas y consecuencias sobre el comportamiento de los seguidores y con los resultados organizacionales.

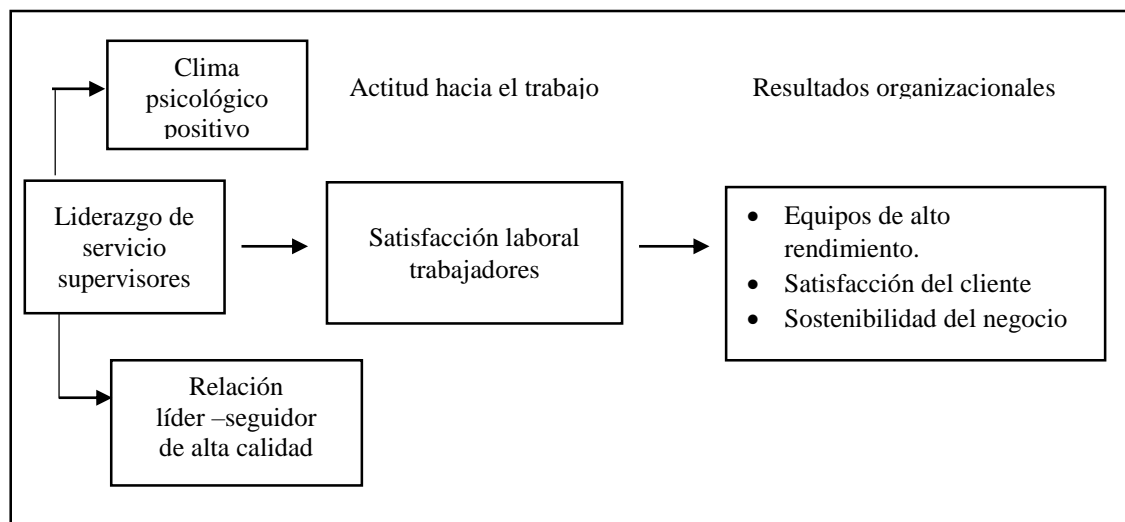
Tal como observamos en el Gráfico 1, las características principales que debe tener el Líder Servidor dentro de la organización son: empoderar y desarrollar a las personas, humildad,

autenticidad, aceptación interpersonal, proveer dirección y mayordomía, estas basadas en la necesidad de servicio y motivación para liderar. Este conjunto de factores (vocación de servicio y las características del LS) van a estar determinadas también por la cultura organizacional y las características personales del líder.

Una vez que ya se El Liderazgo de Servicio se desarrolla dentro de la organización se van a dar 3 principales resultados: el primero referido a la actitud del seguidor hacia el trabajo, traducido principalmente en compromiso, empoderamiento, satisfacción laboral e involucramiento; el segundo referido al Desempeño de los seguidores con los equipos de alto rendimiento; y el tercero referido a 2 principales resultados organizacionales: la sostenibilidad del negocio y la responsabilidad social empresarial. Se debe tomar en cuenta que para que estos resultados se den se deben establecer 2 factores como consecuencia del liderazgo de servicio: Un clima Psicológico de confianza y legitimidad en el ambiente de trabajo y una relación de líder – seguidor de alta calidad.

Analizando el modelo según la realidad de la empresa y de acuerdo con los resultados de la investigación realizada, considerando principalmente las variables Liderazgo de Servicio y Satisfacción Laboral planteamos el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Análisis del liderazgo de servicio en la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a la investigación desarrollada el Liderazgo de servicio impacta positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, y tal como se ha resaltado a lo largo de la investigación la satisfacción laboral puede constituirse en una de las principales

ventajas competitivas de la organización, contribuyendo a un servicio de calidad que va a permitir la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y de esta forma apalancará las estrategia corporativa y competitiva de la empresa.

Finalmente es importante resaltar de la teoría del liderazgo de servicio su aplicabilidad al mundo empresarial. Larry Spears (2004) quien fue presidente y director ejecutivo durante 17 años (1990 - 2007) del Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership indica que el 20% de las 100 empresas más importantes según la revista Fortune aplican el modelo del liderazgo servidor esto significa que este modelo tiene una amplia aceptación en las organizaciones.

2. Objetivos del plan de mejora

2.1 Objetivo general

- Incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores mediante el desarrollo y fortalecimiento el liderazgo de servicio de los supervisores del área de atención al cliente

2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar comportamientos alineados al liderazgo de servicio en los supervisores del área de atención al cliente
- Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del área de atención al cliente

3. Plan de mejora

A continuación, en la Tabla 10, se presenta el plan de mejora.

Tabla 10. Plan de mejora

N.º	Estrategia	Acciones	Detalle	Objetivo	Responsable	Plazo	Costo Aprox. (S/)
1	Generar compromiso con el proyecto liderazgo de servicio en los supervisores	Reunión de presentación del proyecto a gerencias y jefaturas	Se convocará a los gerentes y jefaturas de primera línea a una reunión para informar sobre el proyecto de liderazgo de servicio, sus implicancias y objetivos.	Informar y comprometer a la alta gerencia y jefaturas con el proyecto de liderazgo de servicio	Gerente GTM	1 semana	S/200.00
				Involucrar a las jefaturas directas de los supervisores sujetos del proyecto			
		Reunión de presentación del proyecto al equipo GTM	Se llevará a cabo una reunión para informar el inicio del proyecto y sus implicancias.	Informar del proyecto a todo el equipo de GTM	Gerente GTM	1 semana	S/50.00
		Capacitación al equipo de GTM responsable del proyecto	Se capacitará sobre los lineamientos generales de liderazgo de servicio, y se informará el plan y las responsabilidades del equipo.	Capacitar y delimitar responsabilidades del equipo a cargo del proyecto	Gerente GTM	1 semana	S/500.00

N.º	Estrategia	Acciones	Detalle	Objetivo	Responsable	Plazo	Costo Aprox. (S/)
2	Alinear el concepto de liderazgo de servicio a la estrategia corporativa y funcional de la empresa	Revisión de la misión, visión valores y filosofía de la compañía.	Se revisará la estrategia corporativa de la empresa para alinear el nuevo estilo de liderazgo de la compañía.	Asegurar que la cultura de la empresa y el estilo de liderazgo de servicio se encuentren alineados.	Gerente GTM	2 semanas	S/5,000.00
		Revisión/ modificación de políticas y procedimientos de RRHH	Se revisarán los procedimientos de RRHH y de ser el caso se modificarán, buscando el alineamiento a liderazgo de servicio.	Identificar y asegurar el correcto accionar en los procesos de recursos humanos; que apalanquen la implementación del liderazgo de servicio en la empresa	Gerente GTM	2 semanas	S/50.00
		Realización de campaña de comunicación interna que refuerce las características del liderazgo de servicio	Se diseñarán campañas de comunicación interna que complementen el concepto de liderazgo de servicio en base a la estrategia de la empresa	Inicialmente se busca el generar interés por el tema y posteriormente interiorizar el concepto de liderazgo de servicio y su importancia	Gerente GTM	Durante la implementación del plan de acción	S/2,000.00
		Revisión de los perfiles por competencias e incluir las de liderazgo de servicio	Incluir las competencias de liderazgo de servicio en todas las posiciones de la empresa, en sus diferentes grados según el cargo y responsabilidad	Reclutar, desarrollar y retener al personal que tengan el perfil y las competencias requeridas por la organización.	Gerente GTM	2 semanas	S/150.00
		Evaluar a los líderes en cada competencia de liderazgo de servicio	Se elaborará un diagnóstico sobre los resultados hallados de cada supervisor y se establecerá la brecha, comparando el resultado con los perfiles actualizados.	Establecer un plan de mejora individualizado	Gerente GTM	1 semanas	S/0.00

N.º	Estrategia	Acciones	Detalle	Objetivo	Responsable	Plazo	Indicador Estrategia	Costo Aprox. (S/)
3	Formación de Líderes de Servicios	Desarrollo Módulo I: Introducción al Liderazgo de Servicio	Se realizará un taller de sensibilización dirigido a los supervisores a fin de que conozcan la importancia del impacto del liderazgo de servicio en la satisfacción laboral.	Generar apertura e interés en el proyecto	Equipo GTM	1 mes	Examen inicial de conocimientos de Liderazgo de Servicios. Vs Examen al Final del Módulo I	S/100.00
			Se llevarán a cabo sesiones de capacitación a los supervisores desarrollando el concepto de liderazgo de servicio: antecedentes, dimensiones, características, importancia, impacto, beneficios, entre otros.	Introducir los conceptos básicos de liderazgo de servicio y resaltar la importancia de su práctica en la organización	Equipo GTM			S/100.00
			Se mostrarán los resultados de la encuesta de liderazgo de servicio a fin de establecer las metas de mejora.	Informar a los supervisores los resultados de la encuesta y que entiendan la contribución que se espera de cada uno	Equipo GTM			S/100.00
		Desarrollo de Módulo II: Empoderamiento	Se realizará un taller teórico-práctico sobre empoderamiento: definición, características, comportamientos observables, entre otros.	Interiorizar el concepto de empoderamiento y promover su práctica	Equipo GTM	1 mes	Empoderamiento: Incrementar de 57% a 70% de favorabilidad de en la siguiente aplicación de la encuesta de	S/200.00

			<i>Workshop:</i> intercambio de experiencias, retos y oportunidades en la práctica de empoderamiento	Enriquecer el conocimiento y promover la práctica efectiva del empoderamiento	Equipo GTM		liderazgo de servicio	S/100.00
	Desarrollo de Módulo III: Humildad		Se realizará un taller teórico-práctico sobre humildad: definición, características, comportamientos observables, entre otros.	Interiorizar el concepto de humildad y promover su práctica	Equipo GTM	1 mes	Humildad: Incrementar de 55% a 70% de favorabilidad en la siguiente aplicación de la encuesta de liderazgo de servicio	S/200.00
			<i>Workshop:</i> intercambio de experiencias, retos y oportunidades en la práctica de humildad	Enriquecer el conocimiento y promover la práctica efectiva de la humildad	Equipo GTM			S/100.00
	Desarrollo de Módulo IV: Responsabilidad Social		Se realizará un taller teórico-práctico sobre responsabilidad social: definición, características, comportamientos observables, entre otros.	Interiorizar el concepto de responsabilidad social y promover su práctica	Equipo GTM	1 mes	Responsabilidad Social: Incrementar de 60% a 70% de favorabilidad en la siguiente aplicación de la encuesta de liderazgo de servicio	S/200.00
			<i>Workshop:</i> intercambio de experiencias, retos y oportunidades en la práctica de responsabilidad social	Enriquecer el conocimiento y promover la práctica efectiva de la responsabilidad social	Equipo GTM			S/100.00
	Desarrollo de Módulo V: Autenticidad, Coraje, Ceder Méritos, Responsabilizar, Aceptación Interpersonal		Se realizará un taller teórico -práctico sobre cada dimensión: definición, características, comportamientos observables, entre otros	Interiorizar los conceptos y promover su práctica	Equipo GTM	1 mes	Autenticidad: Incrementar de 53% a 70% de favorabilidad en la siguiente aplicación de la encuesta de liderazgo de	S/450.00

			<i>Workshop:</i> intercambio de experiencias, retos y oportunidades en la práctica de cada dimensión.	Enriquecer el conocimiento y promover la práctica efectiva de cada dimensión	Equipo GTM		servicio. Coraje: Incrementar de 54% a 70% de favorabilidad en la siguiente aplicación de la encuesta de liderazgo de servicio. Ceder Méritos: Incrementar de 58% a 70% de favorabilidad en la siguiente aplicación de la encuesta de liderazgo de servicio. Responsabilizar: Incrementar de 70% a 75% de favorabilidad en la siguiente aplicación de la encuesta de liderazgo de servicio. Aceptación Interpersonal: Incrementar de 49% a 70% de favorabilidad en la siguiente aplicación de la encuesta de liderazgo de servicio.	S/100.00
		Elaboración de material de consulta sobre liderazgo de servicio	Se elaborarán videos con los conceptos de liderazgo de servicios.	Reforzar el contenido desarrollado en cada módulo utilizando plataforma virtual	Equipo GTM	1 mes		S/4,000.00

			Se enviará <i>flyers</i> a los supervisores con contenido de buenas prácticas en liderazgo de servicio					
			Se elaborará una guía teórica- práctica sobre liderazgo de servicio, en el que se recojan las experiencias y aportes de los talleres y workshops.					
			Se elaborará un video por cada módulo de los comportamientos observables deseados a desarrollar					
4	Desarrollar líderes de servicio	Reunión de <i>feedback</i> con jefe directo y establecer plan de mejora personal de cada supervisor	Se llevará a cabo una reunión personal con cada supervisor de no menos de 45 minutos de duración, en la que se brindará <i>feedback</i> formal sobre el liderazgo de servicio percibido. Al término de la reunión, el supervisor y el jefe directo elaborarán un plan de mejora.	Conocer los aspectos de mejora y establecer acciones concretas	Jefe directo	2 semanas	Incrementar la satisfacción laboral de 66% a 72% y de liderazgo de servicio de 57% a 70% de favorabilidad en la siguiente aplicación de ambas encuestas.	
		Realizar seguimiento al plan de mejora de cada supervisor	El jefe directo será responsable de tener reuniones con el supervisor para evaluar el avance del plan de mejora.	Asegurar el cumplimiento del plan de mejora	Jefe directo	Dentro de los 8 meses que dura la etapa de formación de líderes		
		Acompañamiento personal a través de orientación y consejería psicológica	Se llevarán a cabo reuniones con una psicóloga de orientación y consejería, quien acompañará en el proceso de mejora.	Facilitar y orientar el cumplimiento del plan de mejora	Asistente de orientación y consejería	Cuando corresponda		S/100.00

		Evaluar liderazgo de servicio y satisfacción laboral	Al término del programa, se aplicarán las encuestas de satisfacción laboral y liderazgo de servicio a fin de evaluar la efectividad del programa.	Medir la efectividad del programa	Equipo GTM	1 semana		
5	Reconocimiento e incentivo	Reconocer a los supervisores que hayan incrementado la satisfacción laboral de sus equipos y completado el plan de mejora	Si el nivel de Satisfacción Laboral, luego de aplicada la segunda encuesta, llega a 72% (objetivo grupal del plan de acción) se distribuirán bonos a cada líder de servicio según el cumplimiento de objetivos individuales: 1.- Nivel de Liderazgo de Servicio Individual 2.- Cumplimiento de Plan Individual	Reforzar comportamientos propios del liderazgo de servicio	Gerencia General	Como máximo al mes de realizada la evaluación de liderazgo de servicio y satisfacción laboral		S/10,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

INVERSION EN EL PLAN DE ACCION

S/23,800.00

Bibliografía

- Colvin, A. J. S., y Boswell, W. R. (2007): "The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation". *Human Resource Management Review*, núm. 17, p. 38-51.
- Comm, C. L., y Mathaisel, D. F. X. (2000). "Assessing employee satisfaction in service firms: An example in higher education". *Journal of Business and Economic Studies*, 6 (1), p. 43-53.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (2000). "Motivate performance through empowerment". En Locke, E. A. (Ed.). *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*. Oxford: Blackwell, p. 137-149.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Dipp, A., Tena, J., y Villanueva, R. (2010). "Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado". *Diálogos Educativos*, núm. 19, p. 118-119.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., y Decuir, A. D. (2008). "Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance". *Applied Psychology: An International Review*, núm. 57, p. 441-465.
- Eisenberg, N. (2000). "Emotion, regulation, and moral development". *Annual Review of Psychology*, núm. 51, p. 665-697.
- Ferch, S. (2005). "Servant-leadership, forgiveness, and social justice". *International Journal of Servant-Leadership*, núm. 1, p. 97-113.
- Foong, J. (2001). "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment". *Journal of Nursing Management*, vol. 9, p. 191-204.

Froiland, P., Gordon, J., y Picard, M. (1993). "In search of accountability". *Training*, núm. 30, p. 59.

Gamero, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral*. Tesis para obtener el título de doctor en Economía. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Málaga.

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

Golden, T. D., Veiga, J. F., y Dino, R. N. (2008). "The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers". *The Leadership Quarterly*. vol. 19, p. 77-88.

Gómez, C. (2002). "Liderazgo, conceptos, teorías y hallazgos relevantes". *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, vol. 2, núm. 2, p. 61-77.

Green, M. T., Rodríguez, R. A., Wheeler, C. A., y Baggerly-Hinojosa, B. (2015). "Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings". *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2(2), p. 76-96.

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

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Harter, S. (2002). "Authenticity". En Snyder, C. R., y López, S. J. (Eds.). *Handbook of Positive Psychology*. Nueva York: Oxford University Press, p. 382-394.

Henderson, M (2012): "Job stability vs. job satisfaction? Millennials may have to settle for neither". En *Forbes*. Fecha de consulta: 22/04/2019. Disponible en:
<https://www.forbes.com/sites/jmaureenhenderson/2012/12/22/job-stability-vs-job-satisfaction-millennials-may-have-to-settle-for-neither/#46ef5a884bc1>

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). Metodología de la investigación. 5ª edición. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.

- Lescano, Lucio Roberto (2011). "Liderazgo de servicio de los mandos intermedios". *Cuadernos de Gestión*, núm. 11, p. 73-84.
- Locke, E. A. (1976) "La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo". En Dunnette, M. D. (Ed.). *Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago: Rand Mc Nally College, p. 165-166.
- Londoño, Cristian (2018). "El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica". *Razón y Palabra*, núm. 22, p. 358-371.
- Luthans, F., y Avolio, B. (2003). "Authentic leadership development". En Cameron, K. S., y Dutton, J. E. (Ed.). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, p. 241-254.
- Martínez Caraballo, N. (2007). "Recursos humanos y *management* empresarial. El caso de satisfacción laboral". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, núm. 52, p. 75-101.
- Mayer, David M., Bardes, Mary, y Piccolo, Ronald F. (2008) "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), p. 180-197.
- McGee-Cooper, A., y Looper, G. (2001). *The Essentials of Servant-Leadership: Principles in Practice*. Waltham: Pegasus Communication.
- Misener, T., Haddock, K., Gleaton, J. U., y Ajamieh, A. R. A. (1996). "Toward and international measure of job satisfaction". *Nursing Research*, vol. 45, p. 87-91.
- Newstrom, J. W., y Davis, K. (1993). *Human Behavior at Work*. Londres: McGraw-Hill.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Tesis de doctorado. Regent University. Virginia.
- Payeras, Joan (2004). *Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos.

Peiró J. M., y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.

Peiró, J. M. (2000). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Juárez: Pearson Educación.

Rodríguez-Carvajal, Raquel, De Rivas, Sara, Herrero, Marta, Moreno-Jiménez, Bernardo, y Van Dierendonck, Dirk (2014). "Leading people positively: Cross-cultural validation of the servant leadership survey (SLS)". *The Spanish Journal of Psychology*, núm. 17, p. 1-13.

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

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Nueva York: Harper & Row.

Stewart, T. A. (1996) "La satisfacción de los empleados en España: una perspectiva europea". *Capital Humano*, núm. 93, p. 16-22.

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

Whitehead, D., Weiss, S., y Tappen, R. (2004). *Essentials of Nursing Leadership and Management*. Filadelfia: F. A. Davis Company.

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., y Viswesvaran, C. (2010). "Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations". *Personnel Psychology*, núm. 63, p. 41-81.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. 6ª ed. Madrid: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de satisfacción laboral

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA					
		Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Siento que me pagan un sueldo justo de acuerdo al trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6
2	Los aumentos de sueldos se dan pocas veces y son muy bajos.	1	2	3	4	5	6
3	Siento que la empresa valora mi trabajo cuando pienso en mi sueldo.	1	2	3	4	5	6
4	Me siento satisfecho con mis posibilidades de aumento de sueldo.	1	2	3	4	5	6
5	Hay poca oportunidad de ascender en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
6	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ascender.	1	2	3	4	5	6
7	Las personas progresan y se desarrollan aquí tan rápido como en otras empresas.	1	2	3	4	5	6
8	Estoy satisfecho con mis oportunidades de ascenso en la empresa.	1	2	3	4	5	6
9	Mi supervisor realiza muy bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6
10	Mi supervisor es justo conmigo.	1	2	3	4	5	6
11	Mi supervisor muestra interés por mis sentimientos y los de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6
12	Me agrada mi supervisor.	1	2	3	4	5	6
13	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.	1	2	3	4	5	6
14	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen en otras empresas.	1	2	3	4	5	6

15	El conjunto de beneficios que tenemos son para todos.	1	2	3	4	5	6
16	Tenemos pocos beneficios.	1	2	3	4	5	6
17	Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento que debería recibir.	1	2	3	4	5	6
18	Siento que el trabajo que hago es apreciado.	1	2	3	4	5	6
19	Hay incentivos para los que trabajan aquí.	1	2	3	4	5	6
20	Siento que mis esfuerzos son bien remunerados.	1	2	3	4	5	6
21	Las reglas y procedimientos no son claros y dificultan mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
22	Los procedimientos que tengo que seguir no obstaculizan mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
23	Tengo mucho trabajo por hacer.	1	2	3	4	5	6
24	Tengo que hacer demasiados documentos, reportes o cumplir muchos procedimientos.	1	2	3	4	5	6
25	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6
26	Tengo que trabajar más porque mis compañeros no hacen bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6
27	Paso buenos momentos con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6
28	Hay discusiones y peleas en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
29	Siento que mi trabajo no es importante.	1	2	3	4	5	6
30	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
31	Siento orgullo en hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6

32	Mi trabajo es agradable.	1	2	3	4	5	6
33	La comunicación es buena dentro de la empresa.	1	2	3	4	5	6
34	Tengo claro cuáles son los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6
35	Me informan sobre las cosas que suceden en la empresa (eventos, actividades, normas, cambios, nuevos procedimientos, etc.).	1	2	3	4	5	6
36	Entiendo las tareas que debo realizar.	1	2	3	4	5	6

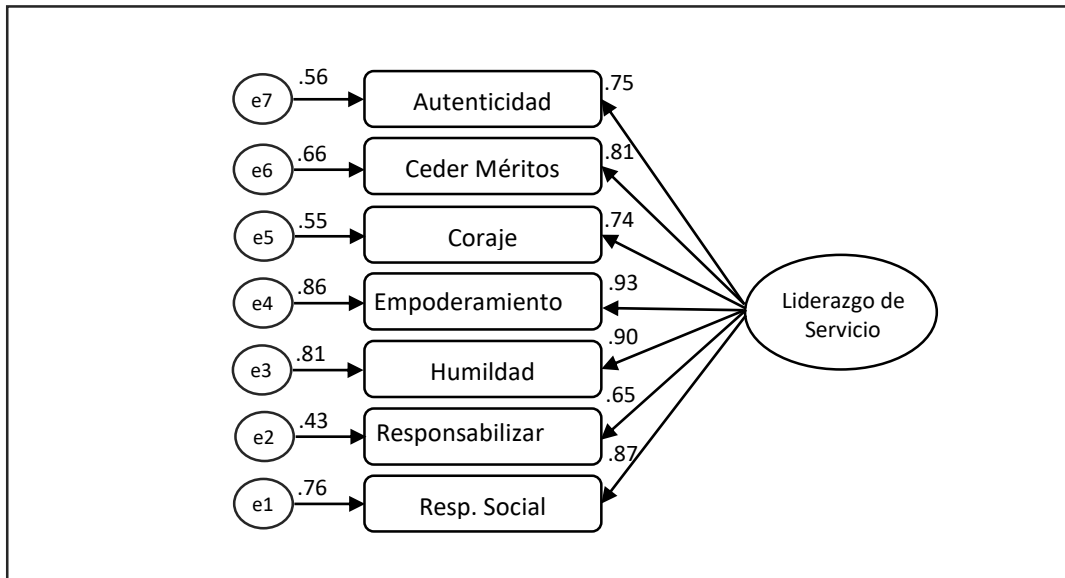
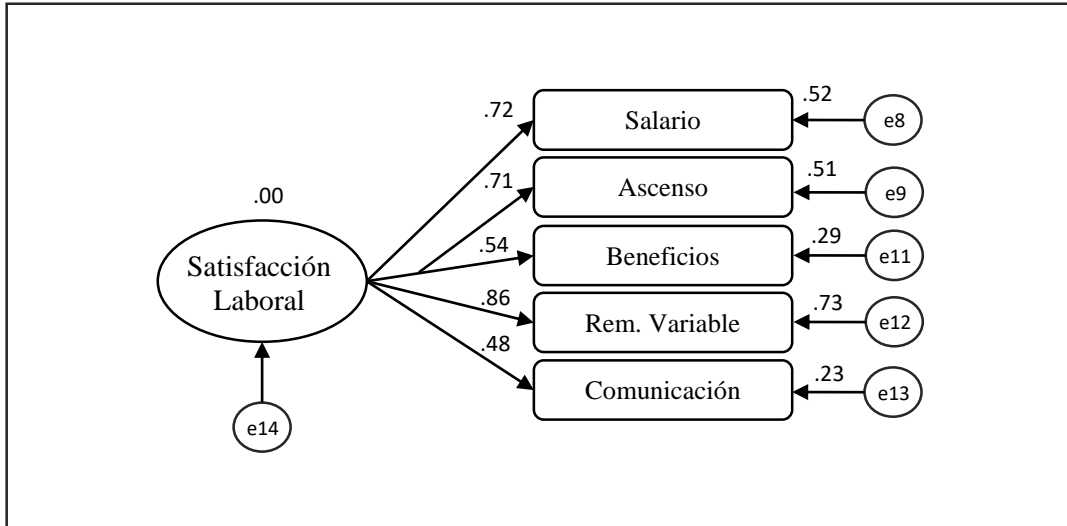
Anexo 2. Cuestionario de liderazgo de servicio

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA					
		Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
1	Mi jefe critica a los demás por los errores que cometen en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
2	Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que lo han ofendido en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
3	Mi jefe no olvida fácilmente los errores u ofensas.	1	2	3	4	5	6
4	Mi jefe acepta sus errores y debilidades.	1	2	3	4	5	6
5	Mi jefe muestra interés y es sensible ante las cosas que pasan a su alrededor.	1	2	3	4	5	6
6	Mi jefe expresa sus sentimientos sin importar las consecuencias.	1	2	3	4	5	6
7	Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.	1	2	3	4	5	6
8	Mi jefe deja que los demás sean reconocidos por el trabajo que realizan.	1	2	3	4	5	6
9	Cuando mi jefe ayuda a alguien lo hace sin esperar nada a cambio.	1	2	3	4	5	6
10	Mi jefe disfruta los éxitos de los demás más que los propios	1	2	3	4	5	6
11	Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse.	1	2	3	4	5	6
12	Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor.	1	2	3	4	5	6
13	Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
14	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
15	Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
16	Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.	1	2	3	4	5	6
17	Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5	6
18	Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.	1	2	3	4	5	6
19	Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6
20	Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.	1	2	3	4	5	6
21	Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior.	1	2	3	4	5	6
22	Mi jefe aprende de la crítica.	1	2	3	4	5	6
23	Mi jefe admite sus errores ante su superior.	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

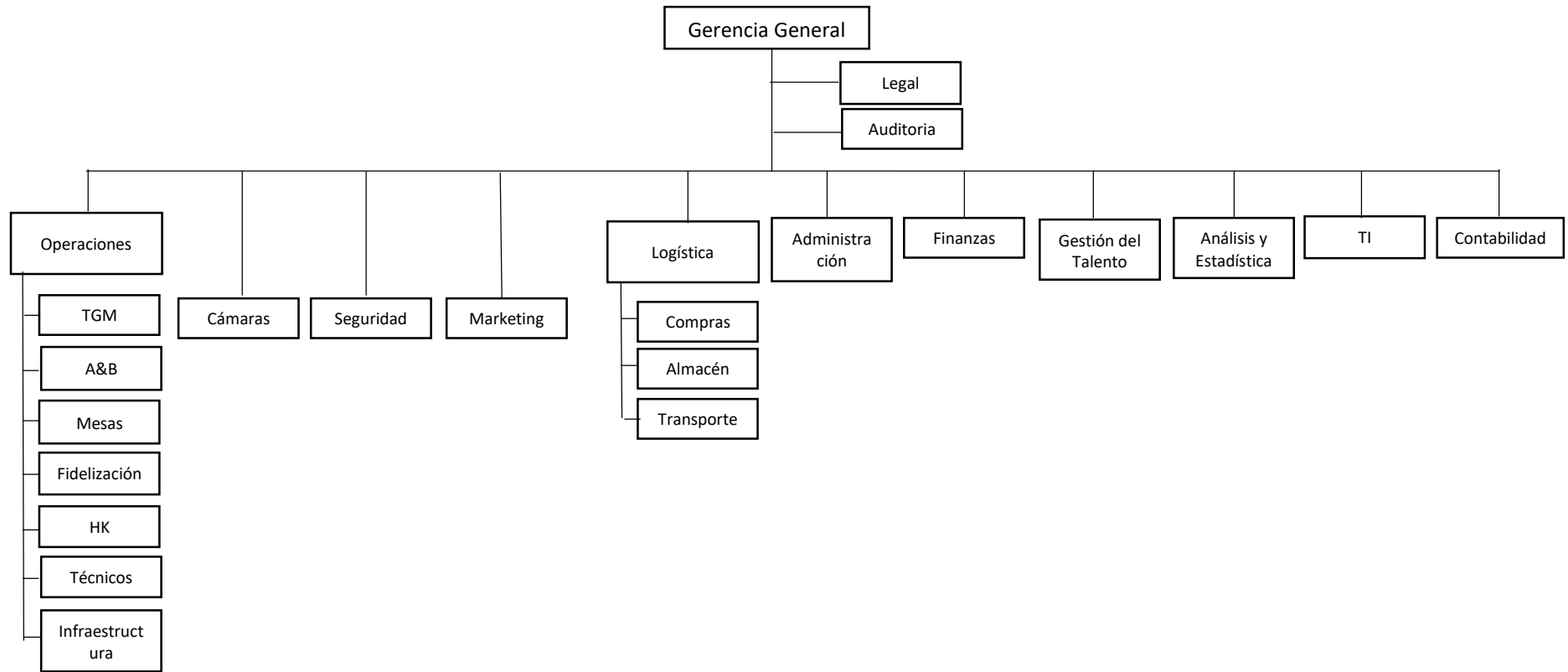
25	Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo.	1	2	3	4	5	6
26	Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.	1	2	3	4	5	6
27	Para mi jefe, soy responsable de mi desempeño.	1	2	3	4	5	6
28	Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas.	1	2	3	4	5	6
29	Mi jefe siempre piensa y planea a largo plazo.	1	2	3	4	5	6
30	Mi jefe brinda importancia a la responsabilidad social en el trabajo.	1	2	3	4	5	6

Anexo 3. Análisis factorial exploratorio de satisfacción laboral y liderazgo de servicio

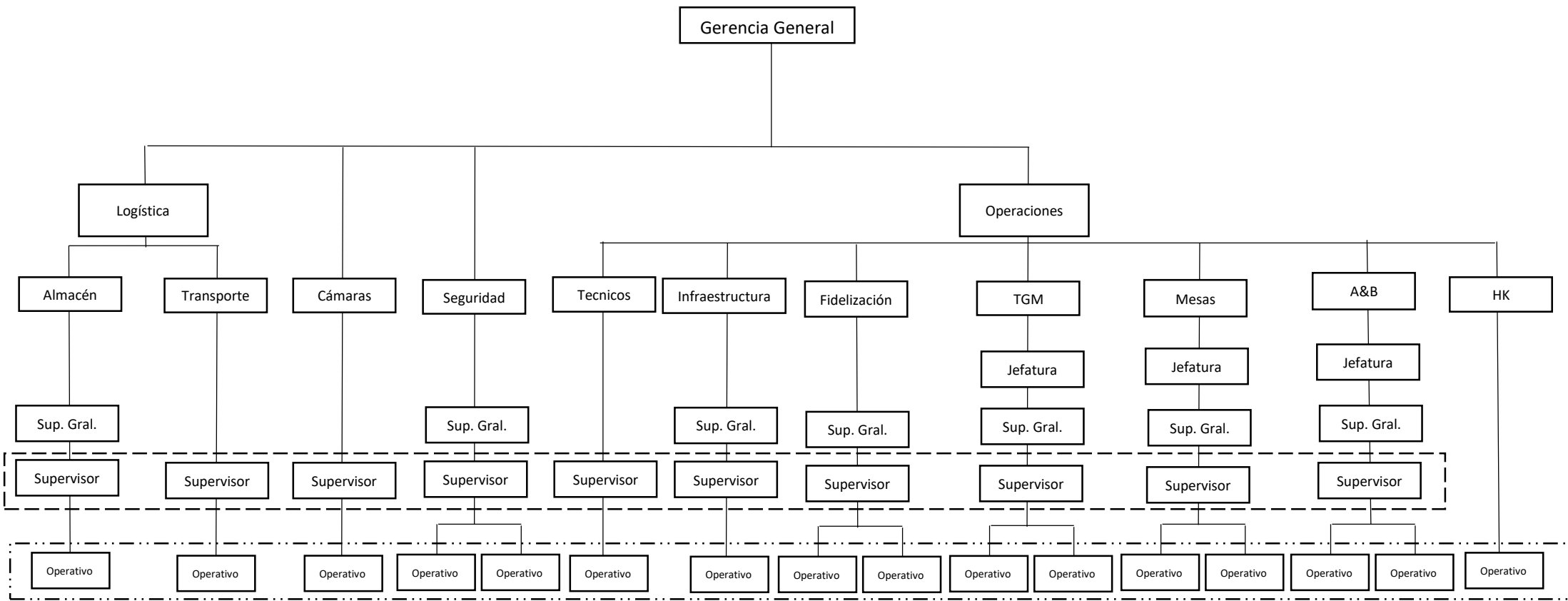
	χ^2	GL	NFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
AFE Satisfacción laboral	16.29	5	.971	.959	.980	.079	AFE
AFE Liderazgo de servicios	43.19	14	.978	.978	.985	.076	.026



Anexo 4. Organigrama de la empresa sujeta a investigación



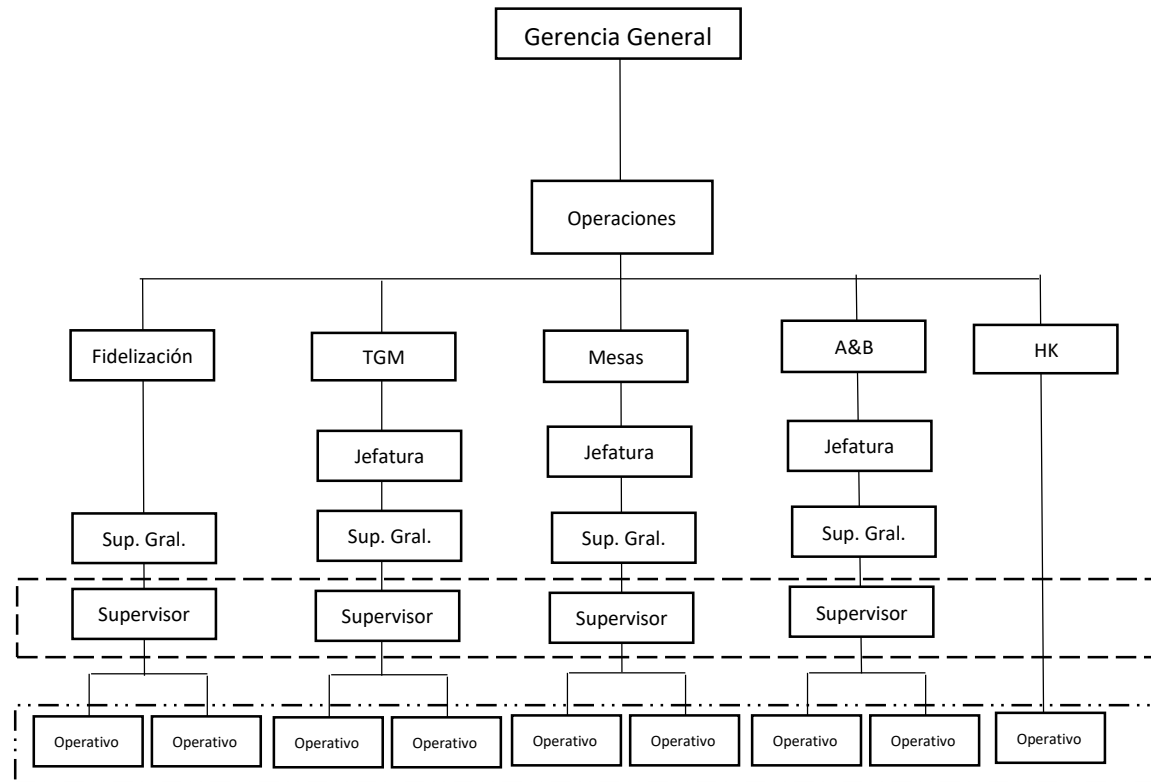
Anexo 5. Organigrama: Modelo 1 Total de la Muestra



----- Supervisores evaluados: n= 53

----- Total Muestra: n=365

Anexo 6. Organigrama: Modelo 2 Atención al Cliente



----- Supervisores evaluados: n= 38

..... Muestra Atención Al cliente: n=200

Nota biográfica

Angela Biviana Aguirre Silva

Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con Posgrados en Administración y Organización en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Comunicación Corporativa en la Universidad de Lima. Cuenta con más de siete años de experiencia liderando proyectos de gestión de recursos humanos.

Laura Martínez Torres

Licenciada en Psicología por la Universidad San Martín de Porres. Máster en Factor Humano por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de dieciséis años de experiencia en el área de gestión de personas en el rubro de servicios. Actualmente, ocupa el cargo de gerente de Gestión del Talento de seis unidades de negocios del GRUPOSAM, dentro de ellas Golden Investment, empresa líder en el sector de juegos de azar.

Carmen del Pilar Rodríguez Sánchez

Abogada, egresada de la Universidad Privada del Norte- Trujillo, con estudios de maestría en Derecho de la Empresa en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de quince años de experiencia laboral liderando procesos de recursos humanos y relaciones laborales.