



El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo

Service leadership in relation to work engagement

DE LA GARZA CARRANZA , María T. [1](#); CARPIO MENDOZA , José J. [2](#); LOPEZ LEMUS , Jorge A. [3](#) y RODRIGUEZ SÁNCHEZ , Pascual [4](#)

Recibido: 28/11/2019 • Aprobado: 28/02/2020 • Publicado 12/03/2020

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El presente proyecto de investigación demuestra la relación que existe entre el liderazgo de servicio y el involucramiento en el trabajo. Especialmente se demostró que existe una fuerte relación entre las variables de sanación emocional, empoderamiento y comportamiento ético y las variables de vigor, dedicación y absorción en el trabajo. El estudio fue realizado en México con una muestra de 424 trabajadores.

Palabras clave: Liderazgo de servicio, involucramiento en el trabajo, México

ABSTRACT:

This research project demonstrates the relationship between service leadership and work engagement. Especially it was demonstrated the relationship that there is a strong relationship between the variables of emotional healing, empowerment and ethical behavior and the variables of vigor, dedication and absorption at work. The study was conducted in Mexico with a sample of 424 workers.

Keywords: Servant leadership, work engagement, Mexico

1. Introducción

El presente proyecto de investigación busca conocer la relación que guardan las variables asociadas con el comportamiento organizacional de liderazgo de servicio e involucramiento en el trabajo. En los entornos actuales de la situación cambiante en las organizaciones, se requieren nuevas formas de trabajo (Williams, 2019). Es por esto recomendable evaluar nuevos estilos de liderazgo que puedan influir en la productividad de los trabajadores. Aunque existen algunos trabajos relacionados con las variables bajo estudio (De Clercq, Boukenooghe, Raja & Matsyborska, 2014; Correia de Sousa & Dierendock, 2014 & Upadyaya, Vartoamem & Salmela-Aro, 2016) aún no se han publicado trabajos específicos en el contexto latinoamericano.

Nuestros resultados demuestran que existe una relación entre el liderazgo de servicio y el involucramiento de los trabajadores. Por lo tanto, se debe de hacer una reflexión en los lugares de trabajo de cómo es ejercido este y buscar soluciones innovadoras que lleven a los empleados a ser más productivos.

1.1. Involucramiento en el trabajo (Work engagement)

De acuerdo con Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) la definición de Work Engagement (WE) o "involucramiento con el trabajo" es la siguiente: Es un estado positivo, de satisfacción y en relación al estudio mental del trabajo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. Más que un momento específico, el WE se refiere a un estado cognitivo-afectivo que prevalece y no se enfoca a un objeto particular o evento del comportamiento individual. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y de resiliencia mientras se trabaja, lo cual promueve que se invierta esfuerzo en el trabajo y que persista a pesar de las dificultades. Dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo con un sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto. La absorción se refiere a estar totalmente concentrado y felizmente absorto en el trabajo de tal manera que el tiempo pasa rápido y se tiene dificultad para desprenderse de este.

El Work Engagement (WE) está definido como un estado mental positivo y satisfactorio caracterizado por el vigor, así como altos niveles de energía mientras se trabaja, deseo de invertir esfuerzo en el trabajo y persistencia ante las dificultades (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker & 2002). Se asume que el WE es lo contrario al Burn Out o "Síndrome del quemado"; este concepto fue desarrollado por Maslach (2017). Burnout se caracteriza por el agotamiento (vacío de energía mental), el cinismo (una actitud negativa hacia el trabajo) y reducción de la eficacia profesional (la creencia de que uno ya no es eficaz en el cumplimiento de las responsabilidades del trabajo). Otros autores se refieren al agotamiento y cinismo como los componentes relevantes de burnout, que se ilustra por las relativamente bajas correlaciones de eficacia profesional con los otros dos componentes. En contraste con el burnout, el WE en el trabajo se define como el cumplimiento, estado positivo, relacionado con el trabajo de la mente, caracterizado por el vigor (altos niveles de energía durante el trabajo, la voluntad de invertir el esfuerzo en el trabajo, y la persistencia en medio de las dificultades), la dedicación (sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío), y la absorción (siendo felizmente absorto en los trabajos), por lo que el tiempo pasa rápido. Vigor y dedicación son consideradas como las dimensiones de puntuación del WE, mientras que la absorción se asemeja al flujo, un estado de experiencia óptima y parece actuar como una consecuencia.

Burnout y el WE son estados independientes que son negativamente, pero no perfectamente, relacionadas. Es decir, mientras que un concepto crece el otro decrece. Más particularmente, el vigor y la dedicación son los opuestos positivos directos de agotamiento y cinismo, respectivamente. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) propusieron un posicionamiento particular en el modelo de dos dimensiones existentes que consiste en una activación y una dimensión de placer. Joubert & Roodt (2019) mencionan que existen factores que ayudan o frenan el WE de los empleados. Los factores que ayudan al desarrollo del WE son la organización, los recursos, las oportunidades de avance, la seguridad en el trabajo, la eficiencia del administrador y el liderazgo. Los factores que no ayudan a la creación del WE son la carga de trabajo, la inseguridad en el trabajo, conflictos familiares, metas poco claras y las intenciones de renunciar. Estos mismos autores, proponen que el WE se debe de ver a tres niveles: individual, de equipo y organizacional.

La energía o vigor que presenta una persona en la organización es un concepto que ha sido estudiado por algunos investigadores del trabajo (Yang, Liu, Wang & Zhang, 2019). Este vigor se puede conseguir a través de la interacción con las personas ya que la energía es un mecanismo de influencia de interacción social pues este se contagia entre las personas (Owens, Baker, Sumpter & Camero, 2016). Este contagio de energía y vigor influencia el desempeño de las personas en la organización.

En un estudio realizado por Carter et al. (2018) encontraron que existe una importante relación positiva entre la auto-eficacia, con el WE y el desempeño organizacional. En relación con el liderazgo, Tims, Bakker & Xanthopoulou (2011) concluyeron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el WE de los empleados a través de algunos factores como la auto-eficiencia y el optimismo. Bailey, Madden, Alfes & Fletcher (2017) realizaron una revisión de diversos aspectos de WE, su conclusión es que existe evidencia que altos niveles de WE visto desde un punto de vista integral es benéfico tanto para el individuo como para los empleados. Sin embargo, todavía quedan brechas para estudio entre los efectos directos del liderazgo y el WE debido a la influencia directa que puede ejercer su supervisor.

En un estudio realizado por Shimazu, Schaufeli, Kamiyama y Kawakami (2015) buscaron distinguir dos tipos de empleados, los primeros con una alta inversión en el trabajo, conocidos como "Workaholism" (WH) y los segundos con Work Engagement. WH se define como una tendencia a trabajar excesivamente duro y de estar obsesionado con el trabajo, que se manifiesta como un trabajar compulsivamente. WE es definido como un estado satisfactorio, relacionado al trabajo con un estado mental caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. Los WH están

impulsados por un ímpetu interno que no pueden resistir, los empleados que están comprometidos están intrínsecamente motivados. De acuerdo con Crawford, LePine, y Rich (2010), cada ambiente de trabajo cuenta con dos sets de condiciones de trabajo específicas que contribuyen al estrés individual o su condición física, que a su vez tiene una influencia en su nivel de WE.

1.2. Liderazgo de servicio

Los estilos de liderazgo han cambiado de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las organizaciones modernas. Las nuevas formas organizativas que se han creado a raíz de los cambios tecnológicos han propiciado nuevas formas de entendimiento entre líderes y subordinados. Robert Greenleaf (1904-1990) desarrolló el concepto de liderazgo de servicio o *servant leadership* en 1970 de la siguiente manera:

El líder de servicio es un servidor primero...comienza con el sentimiento natural de que uno debe servir primero. Entonces, la elección consciente lleva a una persona a aspirar a liderar.... La principal prueba es la dificultad para administrar lo siguiente: ¿Las personas a las que uno sirve se desarrollaron como personas? ¿Las personas mientras que son servidas son más saludables, sabias, libres, más autónomas y se involucran más en el servicio? y ¿Cuáles son los efectos en una sociedad con menos privilegiados? (Greenleaf 2002, pág. 27)

Van Dierendonck (2011) propuso las siguientes seis características del liderazgo de servicio después de una exhaustiva revisión de la literatura:

Empoderamiento y desarrollo de las personas. El enfoque consiste en habilitar a las personas a ser proactivas, confiar en sí mismas y desarrollar su poder personal. Anima a las personas a desarrollarse. El liderazgo de servicio busca el valor de cada individuo para reconocerlo, así como para identificar sus habilidades para que la persona pueda seguir aprendiendo.

La humildad es la segunda característica del liderazgo de servicio. Se refiere a poner los talentos y los logros personales en perspectiva. Se busca que el líder reconozca que puede aprender de otros. Se trata de poner los intereses de los subordinados primero, facilitar su desempeño y proveerles actividades de soporte que ayuden a su desarrollo.

Ser auténtico, es la habilidad de "ser uno mismo" de manera consistente con los pensamientos y sentimientos propios. Esta característica está ligada con la integridad y a un código de conducta moral percibido. Esta característica se manifiesta en varios aspectos: hacer lo que se promete, visibilidad con la organización, ser honesto y vulnerable. Es decir, ser persona antes de asumir un rol profesional.

Aceptación interpersonal. Es la habilidad para entender y experimentar los sentimientos de otros y de donde provienen las personas. Incluye a la empatía, que se enfoca en ser capaz de cognitivamente adoptar una perspectiva psicológica del otro y experimentar sentimientos de calidez, compasión y perdón en términos de preocupación por otros aun en situaciones donde se haga una confrontación por faltas, discusiones y errores.

Proveer dirección. Asegura que la gente conozca qué se espera de ellos, de beneficio para la empresa y para ellos. El líder debe de diseñar el trabajo basado en las habilidades y necesidades de las personas. En este sentido, la dirección es siendo accesible que apoye una alta relación interpersonal.

Cuidador. Es el deseo de tomar la responsabilidad de una gran institución y de servir en lugar de controlar y buscar los intereses propios. Se busca asumir un rol de ejemplo para otros. Las características de un buen servidor son: responsabilidad, lealtad y trabajo en equipo.

De acuerdo con Linden, Wayne, Zhao & Henderson (2008), las dimensiones propuestas por ellos de acuerdo con estudios previos realizados por Barbutto & Wheeler (2006) sobre el liderazgo de servicio son las siguientes: Sanación emocional (SE): el acto de mostrar sensibilidad a otros por situación personal. Creación de valor para la comunidad (CV): Preocupación genuina y consciente de ayuda a la comunidad. Habilidades conceptuales (HC): Poseer el conocimiento de la organización y sus tareas de tal manera que se pueda orientar y asistir a otros, especialmente a los seguidores cercanos. Empoderamiento (E): Alentar y facilitar a otros, especialmente a los seguidos inmediatos para identificar y solucionar problemas, así como para determinar cómo y dónde completar las tareas. Ayudar a los subordinados a desarrollarse y tener éxito (AS): Demostrar una genuina preocupación por la carrera de otros y proveer apoyo y tutoría. Poner a los subordinados primero (SP): Usar acciones y palabras para clarificar a otros (especialmente a los subalternos) que satisfacer sus necesidades en el trabajo es una prioridad; estar dispuesto a

interrumpir el trabajo personal por ayudar a otros. Comportamiento ético (CET): Interactuar de forma abierta, justa y honesta con otros.

Aunque el liderazgo de servicio es una teoría emergente, Eva et al. (2019) realizaron una revisión del concepto y lo relacionaron con estudios previos que mostraban la relación de diversos factores actitudinales y de desempeño. En relación con las conductas de comportamiento los estudios confirman una relación positiva con el comportamiento ciudadano en la organización o *organizational citizenship behavior* como es conocido en inglés. Los estudios más representativos son los de Linden et al. 2008 y de Zhao, Liu & Gao (2016). El liderazgo de servicio también ha sido asociado con actitudes positivas de los seguidores como el compromiso organizacional (Van Dierendonck et al. 2014) y la satisfacción (Miao, Newman, Schwartz, & Xu, 2014). Choudhary, Akhtar y Zaheer (2013) relacionaron el liderazgo de servicio con el desempeño organizacional con una variable mediadora de aprendizaje organizacional. El liderazgo de servicio también ha sido relacionado como precursor de la creación de valor al cliente (Hsiao, Lee & Chen, 2015).

Los impactos del liderazgo de servicio se pueden medir a tres niveles: nivel individual, nivel de equipo y nivel organizacional. Los estudios del comportamiento positivo en la organización han sido estudiados y se ha demostrado su relación con el desempeño (Cameron, Bright & Caza, 2004). Los comportamientos positivos (Searle & Barbuto, 2011) a nivel individual (esperanza, autoeficacia, resiliencia, optimismo, creatividad, etc.), los de nivel de equipo (capital psicológico, autoeficacia colectiva, etc.) y a nivel grupal (virtuosidad, perdón, gratitud, comportamiento ciudadano organizacional, etc.) promueven mejores resultados en la organización. Autores como Newman, Scharz, Cooper & Sendjaya (2017) y Gillham, Gillham & Hansen (2015) estudiaron este tipo de relaciones en diferentes ambientes encontrando efectos positivos influenciados por el liderazgo de servicio. Inclusive, Dutta & Khatri (2017) proponen que puede ayudar a reducir la intención de renunciar al empleo.

De acuerdo con la teoría expuesta anteriormente y con el objetivo de identificar la influencia del impacto del liderazgo de servicio en las organizaciones, se proponen a continuación tres hipótesis:

H1: Existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio y el vigor del empleado.

H2: Existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio y la dedicación del empleado.

H3: Existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio y la absorción del empleado.

2. Metodología

El estudio es cuantitativo y transversal a través de encuestas. La muestra está conformada por 424 personas de las cuales 55% son hombres y 45% son mujeres. La muestra fue tomada por conveniencia dentro de las instalaciones universitarias de estudiantes de cursos de posgrado y en actividades de capacitación. Todos los participantes se encontraban trabajando en diversos tipos de organizaciones en el momento del estudio. La edad de las personas se encuentra distribuida de la siguiente manera de acuerdo con la tabla 1.

Tabla 1
Edad de la muestra

Edad	Porcentaje
18-22	10%
23-27	32%
28-32	27%
33-37	13%
38-42	10%
Más de 43	8%

Como se puede observar en la tabla, las edades que predominan están entre 23 a 32 años. Los estudios van desde estudios básicos (2%), preparatoria (9%), Técnico Superior Universitario (10%), licenciatura (54%) y posgrado (25%). Con referencia a la experiencia laboral, 35% tiene

entre 1 a 4 años, 27% tiene de 5 a 8 años, 16% tiene de 9 a 11 años, 9% tiene entre 12 y 16 años y finalmente 13% tiene más de 16 años de antigüedad en el trabajo. Las organizaciones donde trabajan los participantes en la muestra son manufactura (39%), comercio (9%), servicios (15%), salud (23%), educación (5%) y gobierno (9%).

2.1. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron los desarrollados por Linden, Wayne, Zhao & Henderson (2008) para medir el liderazgo de servicio y para medir WE se utilizó el instrumento desarrollado por Schaufeli, Bakker y Salanova (2006). A continuación, se presentan las escalas y el análisis de confiabilidad de cada una de las escalas utilizadas (tablas 2 y 3).

Tabla 2
Análisis de validez y confiabilidad
para la escala de liderazgo de servicio

Dimensión/Ítems	Carga factorial	KMO	Prueba de Barlett	Alpha de Cronbach
Sanación emocional (SE)		0.831	p<0.000	0.905
Yo buscaría ayuda de mi gerente si tuviera un problema personal.	0.803			
Mi gerente se preocupa por mi bienestar personal.	0.935			
Mi gerente se toma el tiempo para hablarme a nivel personal.	0.939			
Mi gerente puede reconocer si estoy desanimado sin preguntar.	0.856			
Creación de valor para la comunidad (CV)		0.828	p<0.000	0.953
Mi gerente enfatiza la importancia de regresarle algo a la comunidad.	0.918			
Mi gerente siempre se interesa en ayudar personas de la comunidad.	0.951			
Mi gerente está involucrado en actividades de la comunidad.	0.949			
Soy alentado por mi gerente para ser voluntario en la comunidad.	0.928			
Habilidades conceptuales (HC)		0.836	p<0.000	0.911
Mi gerente puede decir si algo va mal.	0.808			
Mi gerente es capaz de resolver efectivamente problemas complejos.	0.934			
Mi gerente tiene un entendimiento profundo de nuestra organización y sus metas.	0.916			

Mi gerente puede solucionar problemas laborales con ideas nuevas o creativas.	0.900			
Empoderamiento (E)		0.795	p<0.000	0.862
Mi gerente me da la responsabilidad de tomar decisiones importantes de mi trabajo.	0.900			
Mi gerente me alienta a manejar decisiones importantes por mí mismo.	0.912			
Mi gerente me da la libertad de manejar situaciones difíciles en la forma que yo sienta que es lo mejor.	0.894			
Cuando tengo que tomar una decisión de trabajo importante, no tengo que consultar antes a mi gerente.	0.669			
Ayudar a los subordinados a desarrollarse y tener éxito (AS)		0.837	p<0.000	0.935
Mi gerente hace del desarrollo de mi carrera profesional una prioridad.	0.909			
Mi gerente está interesado en asegurarse que puedo alcanzar mis metas profesionales.	0.941			
Mi gerente me proporciona experiencias laborales y permiten desarrollar nuevas habilidades.	0.894			
Mi gerente quiere conocer mis metas profesionales.	0.916			
Poner a los subordinados primero (SP)		0.806	p<0.000	0.914
Mi gerente se preocupa más por mis logros que por los suyos.	0.884			
Mi gerente pone mis intereses por encima de los suyos.	0.940			
Mi gerente sacrifica sus intereses por cubrir mis necesidades.	0.935			
Mi gerente hace lo que puede para hacer mi trabajo más fácil.	0.808			
Comportamiento ético (CET)		0.846	p<0.000	0.933

Mi gerente sostiene altos estándares de ética.	0.920			
Mi gerente es siempre honesto.	0.926			
Mi gerente no comprometería principios éticos para alcanzar sus logros.	0.899			
Mi gerente valora más la honestidad que los ingresos.	0.907			

Tabla 3
Análisis de confiabilidad y validez para la escala de involucramiento en el trabajo.

Dimensión/Ítems	Carga factorial	KMO	Prueba de Barlett	Alpha de Cronbach
Vigor		0.836	p<0.000	0.783
En mi trabajo me siento muy lleno de energía	0.780			
En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso	0.809			
Cuando me levanto en la mañana, me siento con ganas de ir al trabajo	0.788			
Puedo continuar trabajando por periodos muy largos a la vez	0.666			
En mi trabajo, mentalmente, soy muy flexible	0.624			
En mi trabajo, yo siempre persevero, aun cuando las cosas no van bien	0.575			
Dedicación		0.815	p<0.000	0.865
El trabajo que hago me parece lleno de significado y propósito	0.830			
Soy entusiasta acerca de mi trabajo	0.845			
Mi trabajo me inspira	0.897			
Estoy orgulloso del trabajo que hago	0.810			
Absorción		0.821	p<0.000	0.779
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	0.685			
Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás que me rodea	0.642			

Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente	0.758			
Estoy inmerso en mi trabajo	0.713			
Yo me siento entusiasmado cuando estoy trabajando	0.832			
Es difícil alejarme a mí mismo de mi trabajo	0.577			

Una vez analizada la confiabilidad y la validez del cuestionario se procedió a probar las hipótesis a continuación se presentan los resultados del estudio.

3. Resultados

Para poder obtener los resultados estadísticos del estudio, primeramente, se realizó un análisis de las correlaciones de Pearson tomando en consideración las variables bajo estudio (tabla 4).

Tabla 4
Estadística descriptiva y matriz de correlaciones de Pearson de las variables

Variable	Media	Desv. Std.	VI	DE	AB	SE	CV	HC	E	AS	SP
VI	4.91	0.89									
DE	5.58	2.12	0.388								
AB	4.83	0.93	0.801	0.436							
CE	5.18	2.44	0.354	0.870	0.406						
CV	4.53	2.53	0.307	0.882	0.340	0.737					
HC	6.42	2.27	0.327	0.832	0.379	0.694	0.618				
E	6.35	2.17	0.354	0.750	0.392	0.606	0.532	0.656			
AS	5.43	2.60	0.338	0.813	0.363	0.755	0.688	0.709	0.707		
SP	4.21	2.41	0.308	0.756	0.336	0.711	0.718	0.617	0.562	0.769	
CET	5.84	2.52	0.377	0.767	0.388	0.682	0.628	0.734	0.606	0.738	0.709

Nota: VI= Vigor, DE= Dedicación, AB=Absorción, Se= Sanación emocional, CV= Creando valor para la comunidad, HC=Habilidades conceptuales, E= Empoderamiento, AS=Ayudando a los subordinados a desarrollarse y tener éxito, SP=Poner a los subordinados primero, CET= Comportamiento ético.
Todas las correlaciones son significativas a nivel 0.01 bilateral

De acuerdo a los resultados, las variables están correlacionadas con una significancia de $p < 0.01$. Esto nos provee de una buena base estadística para proponer un análisis de regresión lineal múltiple para corroborar las hipótesis (tabla 5).

Tabla 5
Análisis de regresión múltiple de las variables

Variables	Variable dependiente
-----------	----------------------

independientes	Vigor	Absorción	Dedicación
SE	t = 1.72 p = 0.085*	t = 2.60 p = 0.01**	t = 14.659 p = 0.000***
CV	t = 0.415 p = 0.678	t = 0.383 p = 0.702	t = 28.75 p = 0.000**
HC	t = -0.301 p = 0.764	t = 0.700 p = 0.485	t = 16.36 p = 0.000**
E	t = 2.72 p = 0.007**	t = 3.205 p = 0.001**	t = 13.90 p = 0.000**
AS	t = -0.576 p = 0.565	t = -1.291 p = 0.197	t = 0.342 p = 0.733
SP	t = -0.241 p = 0.810	t = -0.19 p = 0.985	t = -1.49 p = 0.14
CET	t = 2.82 p = 0.005**	t = 2.09 p = 0.037*	t = 2.58 p = 0.10**
F	12.42	16.07	1632.84
p	0.00	0.00	0.00
R	0.422	0.468	0.983
R2	0.178	0.219	0.966
Error Std	0.816	0.835	0.394

En el análisis realizado, se muestra a través de regresiones múltiples la relación que existe entre las tres variables dependientes: vigor, absorción y dedicación con las variables independientes: sanación emocional (SE), creación de valor (CV), habilidades conceptuales (HC), empoderamiento (E), ayudando a los subordinados (AS), poner a los subordinados primero (SP) y comportamiento ético (CET). Las tres regresiones mostradas son significativas ($p < 0.00$). Las variables intervinientes para la variable dependiente vigor son sanación emocional ($t = 1.72$, $p < 0.05$), empoderamiento ($t = 2.72$, $p < 0.01$) y comportamiento ético ($t = 2.82$, $p < 0.05$). La primera regresión comprueba la hipótesis 1. En relación a la segunda regresión donde la variable dependiente es absorción, las variables significativas son: sanación emocional ($t = 2.60$, $p < 0.01$), empoderamiento ($t = 3.205$, $p < 0.01$) y comportamiento ético ($t = 2.09$, $t < 0.05$); con la cual se corrobora la hipótesis 3. Por último, la regresión con mayor significancia es la de dedicación pues intervienen un mayor número de variables independientes: sanación emocional ($t = 14.7$, $p < 0.00$), creando valor para la comunidad ($t = 28.75$, $t < 0.00$), habilidades conceptuales ($t = 16.36$, $p < 0.00$), empoderamiento ($t = 13.90$, $p < 0.00$) y comportamiento ético ($t = 2.58$, $p < 0.10$). Esta última regresión comprueba la hipótesis dos. En el caso del modelo de la variable dependiente dedicación el ajuste del modelo (R^2) es muy adecuado para las ciencias sociales.

4. Conclusiones

Los resultados del estudio son relevantes ya que presentan evidencia de que existe una relación entre el liderazgo de servicio y el involucramiento de los empleados en el trabajo. Las variables que tienen una mayor influencia para el liderazgo en general son la sanación emocional, el empoderamiento y el comportamiento ético. La sanación emocional es la preocupación que el

supervisor debe tener por el empleado y estar al tanto de sus necesidades específicas. El empoderamiento implica que el subordinado tome responsabilidades en la empresa de acuerdo a las habilidades adquiridas previamente y finalmente el comportamiento ético del líder implica un alto estándar de honestidad y compromiso de la persona con sus valores y principios. Es importante resaltar que el último análisis relacionado con la dimensión de dedicación del involucramiento en el trabajo tiene que ver con las variables que ya mencionamos, pero adicionalmente con la creación de valor para la comunidad y las habilidades del líder. La creación de valor para la comunidad está relacionado con la responsabilidad social que la empresa tiene hacia sus públicos involucrados o "stakeholders". Las habilidades conceptuales son importantes para poder dirigir un grupo dentro de una organización pues abonan a la resolución de problemas y el empleado entonces puede estar más involucrado en el trabajo. Nuestros resultados coinciden con los de Correia de Sousa & Dierendonck (2014) donde se analizó una muestra de trabajadores de Portugal.

Las limitaciones de nuestro estudio son que, aunque el involucramiento en el trabajo (WE) es una variable que ayuda a disminuir la rotación, en este trabajo no estamos dimensionando esta variable. Esta variable es de suma importancia medirla ya que nos ayuda a reducir costos asociados a la contratación y despido de personal. Una línea de investigación futura podría estar relacionada con identificar acciones del líder que ayuden al involucramiento, pero a su vez se identifiquen factores que inhiban la rotación de personal. Como lo mencionan Hom, Lee, Shaw & Hausknecht (2017) la retención del empleado tiene diversos factores y perspectivas que deben ser estudiadas.

Referencias bibliográficas

- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The international journal of human resource management*, 29(17), 2483-2502.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440.
- Correia de Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.
- De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: The road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, 25(1), 60-82.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gillham, A., Gillham, E., & Hansen, K. (2015). Relationships among coaching success, servant leadership, cohesion, resilience and social behaviors. *International Sport Coaching Journal*, 2(3), 233-247.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.

Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45-57.

Joubert, M., & Roodt, G. (2019). Conceptualising and measuring employee engagement as a role-related, multi-level construct. *Acta Commercii*, 19(1), 1-17.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.

Maslach, C. (2017). Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional burnout* (pp. 19-32). USA, Routledge.

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727-743.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.

Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpster, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Searle, T. P., & Barbuto Jr, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International journal of behavioral medicine*, 22(1), 18-23.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

Upadaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101-108.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.

Williams, G. (2019). Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee. *Work, Employment and Society*, in press. <https://doi.org/10.1177%2F0950017019836891>

Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2019). Feeling energized: a multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983-997.

Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 898-913.

-
1. Profesor-Investigador. Departamento de Ciencias Económico Administrativas. Instituto Tecnológico de Celaya. Correo electrónico: teresa.garza@itcelaya.edu.mx
 2. Director. Facultad de Negocios. Universidad de la Salle Bajío. Correo electrónico: jjcarpio@delasalle.edu.mx
 3. Profesor-Investigador. Departamento de estudios multidisciplinares. Universidad de Guanajuato-Campus Salamanca-Irapuato, Sede Yuriria. Correo electrónico: Jorge.lemux@hotmail.com
 4. Coordinador Académico. Facultad de Negocios. Universidad de la Salle Bajío. Correo electrónico: prodriguez@delasalle.edu.mx
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 41 (Nº 08) Año 2020

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

revistaESPACIOS.com



This work is under a Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International License