



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Análisis del Liderazgo de Servicio en los colaboradores de la
Caja Trujillo, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Huamanchumo Coronel, Pierina Michel (ORCID: [0000-0003-0895-1735](https://orcid.org/0000-0003-0895-1735))

Merchan Palacios, Rodrigo Orlando (ORCID: [0000-0003-2720-4364](https://orcid.org/0000-0003-2720-4364))

ASESOR:

Dr. Salazar Llanos, Juan Francisco (ORCID: [0000-0001-8314-2634](https://orcid.org/0000-0001-8314-2634))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

CHIMBOTE – PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios por ser mi fortaleza e inspiración en todo momento y por nunca dejarme vencer ante las dificultades que se presentaron día a día para cumplir uno de mis sueños.

A mi madre, mi hermano y a mi Jorge por el aliento y apoyo perseverante a la realización de esta investigación.

Huamanchumo Coronel, Pierina Michel

A Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio, gracias a ellos hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

Merchan Palacios, Rodrigo Orlando

Agradecimiento

A Dios por ser guía y compañía en el transcurso de nuestra vida, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito nuestras metas propuestas.

A nuestros padres por ser pilar fundamental y habernos apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A nuestro asesor el Dr. Salazar Llanos Juan Francisco quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en la investigación.

Huamanchumo Coronel, Pierina Michel

Merchan Palacios, Rodrigo Orlando

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	16
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	19
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos.....	19
IV. RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN	35
VI. CONCLUSIONES	42
VII. RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS.....	45
ANEXOS	53

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Nivel de liderazgo en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021</i>	8
Tabla 2: <i>Nivel de la dimensión consideración individualizada en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021</i>	30
Tabla 3: <i>Nivel de la dimensión apoyo social en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021</i>	32
Tabla 4: <i>Nivel de la dimensión habilidades conceptuales en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021</i>	4
Tabla 5: <i>Nivel de la dimensión autonomía en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021</i>	6
Tabla 6: <i>Nivel de la dimensión feedback en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021</i>	8
Tabla 7: <i>Nivel de la dimensión comportamiento ético en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021</i>	40

Índice de gráficos y figuras

Figura 1: Nivel de Liderazgo de Servicio (Evaluación por parte de los colaboradores)	9
Figura 2: Nivel de Liderazgo de Servicio (Autoevaluación de los líderes)	9
Figura 3: Nivel de la dimensión Consideración Individualizada (Evaluación por parte de los colaboradores).....	31
Figura 4: Nivel de la dimensión Consideración Individualizada (Autoevaluación de los líderes).....	31
Figura 5: Nivel de la dimensión apoyo social (Evaluación por parte de los colaboradores)	33
Figura 6: Nivel de la dimensión apoyo social (Autoevaluación de los líderes)	33
Figura 7: Nivel de la dimensión habilidades conceptuales (Evaluación por parte de los colaboradores).....	5
Figura 8: Nivel de la dimensión habilidades conceptuales(Autoevaluación de los líderes)	5
Figura 9: Nivel de la dimensión autonomía (Evaluación por parte de los colaboradores)	7
Figura 10: Nivel de la dimensión autonomía (Autoevaluación de los líderes)	7
Figura 11: Nivel de la dimensión feedback (Evaluación por parte de los colaboradores)	9
Figura 12: Nivel de la dimensión feedback (Autoevaluación de los líderes).....	9
Figura 13: Nivel de la dimensión comportamiento ético (Evaluación por parte de los colaboradores)	40
Figura 14: Nivel de la dimensión comportamiento ético (Autoevaluación de los líderes)	42

Resumen

La siguiente investigación tuvo como objetivo general analizar el nivel de liderazgo de servicio dentro de la Caja Trujillo, 2021. La metodología que se utilizó para la realización de este estudio fue de tipo aplicada con un diseño no experimental, tipo transeccional, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con toda la población seleccionada dentro de la empresa de 16 personas, de los cuales 13 son los colaboradores y 3 son líderes, el instrumento utilizado fue el cuestionario.

Donde obtuvimos como resultado que el nivel de liderazgo de servicio dentro la Caja Trujillo se encuentra en un nivel medio lo que corresponde un 46.2%, lo que conduce a demostrar que existen aspectos que mejorar, ya que dentro de una empresa no podemos tener un liderazgo a medias, se evidenció que el líder no tiene la actitud de servir a los demás, asimismo encontramos a la dimensión feedback que se encuentra en un nivel medio, lo que significa que no existe una retroalimentación y capacitación constante por parte de los líderes hacia sus colaboradores, manifestando que una propuesta de mejora es importante para poder darse cuenta de las deficiencias que tiene la empresa y las actividades que se podrían hacer para mejorarlas.

Palabras clave: Liderazgo de servicio, feedback, apoyo social.

Abstract

The following research had the general objective of analyzing the level of service leadership within Caja Trujillo, 2021. The methodology used for this study was applied with a non-experimental design, transectional type, with a quantitative approach. We worked with the entire population selected within the company of 16 people, of which 13 are employees and 3 are leaders, the instrument used was the questionnaire.

We obtained as a result that the level of service leadership within Caja Trujillo is at a medium level, which corresponds to 46.2%, which leads to show that the level of service leadership within the company is at a medium level, which corresponds to 46.2%. 2%, which leads to show that there are aspects to improve, since within a company we cannot have a half-hearted leadership, it was evidenced that the leader does not have the attitude to serve others, we also found that the feedback dimension is at a medium level, which means that there is no constant feedback and training by the leaders to their employees, stating that a proposal for improvement is important to realize the deficiencies that the company has and the activities that could be done to improve them.

Keywords: Servant leadership, feedback, social support.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en su afán de querer mejorar aplican métodos que contribuyen con el desarrollo o mejora de la gestión. Uno de los aspectos más importantes de este progreso es el capital humano, el cual se ve forzado a constantes cambios que ocurren en la actualidad. Es por ello, que existen líderes que pueden guiar a sus subordinados en las diferentes situaciones que se presenten, sin embargo, no encuentran el personal capacitado para poder liderar, quienes no toman buenas decisiones a favor del empleado.

Por eso, las empresas buscan exhaustivamente nuevos enfoques que contribuyan al personal. A la misma vez el trabajador busca esa seguridad y confianza de alguien que posea esa capacidad de liderazgo y que pueda formar un equipo, donde exista un clima laboral adecuado. Esto origina el desarrollo personal y profesional de los subordinados logrando la consecución de las metas dentro de la organización, ofreciéndoles la oportunidad de poder descubrir sus habilidades.

En nuestro entorno se observa que las organizaciones tienen deficiencias al momento de lograr objetivos juntamente con los colaboradores y se identifica que todo este problema parte de los líderes quienes son los responsables de encaminar el rumbo de la empresa, donde no aplican nuevos métodos para poder apoyar el crecimiento personal y profesional del subordinado.

Por efectos de la investigación de variable, se tomó al nuevo estilo de liderazgo que está surgiendo, el cual es liderazgo servidor, de manera que para el desarrollo de la investigación estuvo dedicada en base a este estilo liderazgo que se viene investigando de manera reciente a nivel nacional y de manera internacional en diversos países alrededor del mundo.

Fonseca afirma que la sociedad peruana hoy en día el liderazgo en las empresas es el principal problema que permanece en el entorno organizacional debido a que tienen una apreciación distinta a la de liderar juntos con sus políticas que no son efectivas debido a una falta de comunicación y de un equipo sólido, lo que provoca que el 86% de los trabajadores se retire de la organización por malas decisiones de estos mismos (Gestión, 2019).

Como precisa HayGroup, la gran cantidad de los líderes solo tienen un estilo común el cual aplican la coacción donde el empleado comete algún error y ellos comunican, corrigen y sancionan (Gestión, 2014).

La principal razón a la que se debe el déficit del liderazgo es por no aplicar un estilo adecuado lo que conlleva a un 70% de problemas dentro de las organizaciones. Y un 86% opina que está ocurriendo un grave nivel de liderazgo y que esto se debe solucionar desarrollando el potencial de los trabajadores y tener un ambiente laboral donde tengan confianza y destaquen sus fortalezas (Valuexperience, 2017).

En la localidad se percibe la carencia de liderazgo en las empresas tanto pequeñas, medianas y grandes, ya que estos mismos solo aplican los estilos más comunes que existen de liderazgo como el transaccional y pocas veces el transformacional.

Asimismo, dentro de la Caja Trujillo se encuentran diversos problemas o síntomas que nos llevan a realizar esta investigación, identificamos la incapacidad de los jefes de alto mando en liderar, los cuales solo se enfocan en la operación y logro de objetivos mensuales, de manera que existe una repercusión en ciertas áreas, ya que algunas cumplen con los objetivos y otras no, esto se debe a que los supuestos líderes o jefes de cada área no poseen la capacidad necesaria para gestionar correctamente a los trabajadores. También observamos la falta de criterio para organizar las actividades diarias, el poco conocimiento de los problemas personales de cada empleado, la falta de comunicación por parte del jefe y el trabajador, los intereses por algunos trabajadores, todo este conjunto de problemáticas y situaciones, ocasionan muchas dificultades como los indicadores negativos a fin de mes y la renuncia de los colaboradores dentro de la empresa.

Estos síntomas mencionados anteriormente, hacen de este tema muy sensible y preocupante hoy en día para una organización.

Este estudio estuvo dedicado a descubrir fuentes de mayor relevancia con respecto a la variable, ya que los datos que se obtuvieron sirvieron de soporte para analizar el liderazgo de servicio dentro de la organización.

Asimismo, esta investigación se realizó porque genera una contribución social de formar una cultura de servicio de los líderes hacia los trabajadores en un ambiente empresarial y personal.

Esto permite solucionar las problemáticas que suscitan en las empresas, líderes, trabajadores y el entorno laboral. De acuerdo con ello, se formuló la interrogante: ¿Cómo se presenta el liderazgo de servicio en la Caja Trujillo? El objetivo general para este estudio es analizar el nivel de liderazgo en la Caja Trujillo.

Y los objetivos específicos para esta investigación son 1. Determinar el nivel de la dimensión consideración individualizada. 2. Determinar el nivel de la dimensión apoyo social. 3. Determinar el nivel de la dimensión habilidades conceptuales. 4. Determinar el nivel de la dimensión autonomía. 5. Determinar el nivel de la dimensión feedback. 6. Determinar el nivel de la dimensión comportamiento ético. 7. Realizar un proyecto de mejora para la variable liderazgo de servicio en la Caja Trujillo.

Al ser un estudio de una sola variable, no se realizará una hipótesis propiamente.

II. MARCO TEÓRICO

Encontramos varios investigadores que han coincidido con sus dimensiones de estudio, los cuales utilizaron para medir la variable de liderazgo de servicio, entre ellas tenemos a Zou et al. (2015) quien utilizó la medición de Liden et al. (2008); cuya escala cuenta con 7 dimensiones como formar relaciones con los empleados, potenciar a los trabajadores, ayudarlos y dar crecimiento con éxito, comportamiento adecuado, habilidades conceptuales, colocar a los subordinados primero antes que el líder y por último crear valor para los que se encuentra fuera de la organización.

Hu y Liden (2011) donde utilizan la misma escala de medición para su variable liderazgo de servicio en su investigación, estudian la claridad de los objetivos, procesos, la eficacia de equipo y liderazgo de servicio, donde hace mención que cuando el liderazgo servidor está presente contribuye a potenciar dichos factores, concluyendo así que el liderazgo servidor mejora la efectividad en el equipo y fortalece los factores mencionados anteriormente.

Asimismo, encontramos a Chiniara y Bentein (2016) donde sus empleados evaluaron a su líder con la misma medición, en una escala de liderazgo con 7 dimensiones y 28 ítems en su investigación. Esto como resultado demuestra que mientras mejor líder servidor eres, mejores resultados obtienen en cuanto a las necesidades de los empleados.

Siguiendo con la misma medición, en otro estudio de Liden, Wayne, Liao y Meusser (2014) tenemos otra investigación de liderazgo servidor y cultura de servicio, teniendo como objetivo principal seguir impulsando este nuevo estilo de liderazgo y mostrando los resultados positivos de este mismo, desarrollaron un modelo donde muestran que el liderazgo de servicio transmite actitudes y comportamientos en los seguidores que influyen en la mejora personal y profesional, asimismo los resultados evidenciaron la relación positiva entre ambas variables mencionadas anteriormente impactando en el comportamiento de los seguidores y todos los miembros dentro de la unidad.

Continuando con las investigaciones de Liden, Panaccio, Meuser, Hu y Wayne (2014) encontramos un capítulo en su estudio donde el propósito principal fue detallar una descripción general con respecto al liderazgo de servicio para futuras investigaciones, comentaron diferentes antecedentes y los resultados de estos, para que de esta manera se logre desarrollar una teoría en base al nuevo estilo ya estudiado anteriormente. Con los resultados demostraron que el uso del liderazgo servidor repercute en el ámbito organizacional y lleva a una mejoría significativamente, asimismo impacta en los resultados de los subordinados a través de una identidad moral del seguidor.

Peterson et al. (2012) en su estudio exploraron las características y el desempeño laboral que causa el liderazgo de servicio dentro del CEO, con un diseño transversal y con la misma medición, demostraron un vínculo efectivo en el liderazgo servidor y el desempeño dentro de la empresa, de este modo este liderazgo puede influir en todos los aspectos del CEO propiamente incluso mucho más que el liderazgo transformacional, de este modo también mencionaron que es importante las características que muestran los líderes evaluados ya que estos permiten que se fomente aún más este estilo de liderazgo y por ende el correcto desempeño del CEO.

Mostafa y El-Motalib (2019) en su investigación, examinan la relación existente entre el liderazgo servidor con el comportamiento proactivo, asimismo investigan acerca del rol del intercambio-líder. Para medir la variable de liderazgo de servicio utilizaron las mismas dimensiones, anteriores, donde sus resultados demuestran una agrupación positiva con el comportamiento proactivo, esto hace referencia que mientras exista un excelente comportamiento y clima entre el líder con el subordinado, motivara a los empleados a su correcto desempeño y por ende a la consecución de los objetivos a largo plazo.

Luego tenemos a van Dierendonck (2011) con una revisión acerca del liderazgo de servicio, muestran resultados positivos con respecto a este liderazgo debido a todos los antecedentes y estudios realizados anteriormente, por esta razón, afirma que este liderazgo es un nuevo estudio para los investigadores futuros de gestión. Estudiaron varias dimensiones entre las que destacan la medición mencionada anteriormente.

En otro estudio de van Dierendonck y Nuijten (2011) desarrollaron un instrumento multidimensional que mida el liderazgo servidor propiamente y este orientado en el papel del líder y la relación con sus seguidores, los resultados de estudio mostraron que coinciden con otras medidas realizadas en investigaciones de años posteriores, ya que todas las dimensiones se relacionaban siempre con el bienestar y el desempeño, en conclusión con datos de 2 países, comprobaron la validez de este instrumento ya que es el primer determinante que muestra 3 medidas de liderazgo de varias dimensiones de distintos autores en las que destaca nuevamente la misma medición mencionada en los bloques anteriores, lo que permite realizar una comparación entre ellas y sirva para las posteriores investigaciones.

Bobbio et al. (2012) tenemos otra investigación realizada en Italia con respecto al liderazgo de servicio y su relación con las variables organizativas, donde utilizaron la medición de su estudio del bloque anterior, los resultados mostraron que este estilo de liderazgo está influenciado con el empoderamiento, humildad y el perdón. Si bien es cierto no está muy presente en el país, concluyen que este estilo está asociado positivamente en las relaciones entre los comportamientos percibidos por el supervisor directo o líderes dentro de la organización.

van Dierendonck et al. (2014) encontramos otra investigación donde exploran los mecanismos diferenciales de dos estilos de liderazgo (servidor y transformacional) y la repercusión de los mismos entre los seguidores dentro de la organización, para ello se basaron en 3 estudios que elaboraron diversos métodos entre experimentos y evaluación de encuestas, con un diseño factorial y experimental, obtuvieron como resultado que ambos estilos están vinculados entre dos aspectos importantes que se caracteriza en la organización el cual es el compromiso organizacional y laboral pero resaltan que la manera en cómo influye estos dos aspectos dependerá de ambos estilos de liderazgo mencionados anteriormente ya que no actúan de la misma manera.

Por otro lado, encontramos a Hsiao et al. (2015) donde adaptó y modificó la medición de Ehrhart (2004) de 14 ítems. La escala de medición consta de 7 dimensiones como formar buenas relaciones entre los colaboradores, instrucciones de cómo empoderar, ayudarlos en su crecimiento y poder ser exitosos,

comportamiento de manera ética, tener destrezas interpersonales, colocar a los trabajadores por encima y producir valor.

Esta misma medición utilizaron Newman et al. (2015) y Neubert et al. (2016) quienes utilizaron las 7 dimensiones para formar una escala única de liderazgo de servicio, concluyendo que los líderes encaminan a sus empleados a mantener un correcto OCB, mejorando así la relación entre ambos, asimismo los líderes servidores que priorizan las necesidades de los demás influye positivamente tanto en los trabajadores como en ellos mismos.

Con el mismo enfoque y medición encontramos a Hunter et al. (2013) su objetivo en su estudio fue comprobar el vínculo que existe entre la personalidad, liderazgo servicio con los subordinados y los resultados de estos dentro de las organizaciones. Con un diseño transversal, los resultados fueron que el liderazgo de servicio tiene una actitud e influencia positiva frente a los empleados, esto conlleva a incentivar un mejor clima dentro de la organización y asimismo reducir el despido de los seguidores.

Otra investigación con la misma medición anterior se muestra a Walumbwa et al. (2010) desarrollando una investigación con respecto al liderazgo de servicio y otras variables relacionadas en el comportamiento de los empleados, con el objetivo de medir la relación existente entre los comportamientos de los empleados con el liderazgo de servicio y el CEO. Tuvieron como resultado que el liderazgo servidor es esencial dentro de los climas de los empleados ya que mejora el comportamiento cívico de los subordinados en las empresas. Asimismo, evidencian que este liderazgo es importante ya que mejora las actitudes de los trabajadores y promueven climas y comportamientos beneficiosos tanto para ellos mismos como para propios líderes.

Al-Mahdy et al. (2016) con su investigación acerca de las percepciones entre el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral en los maestros en Omán, con una medición desarrollada por Barbutto y Wheeler (2006) para liderazgo y una encuesta para medir la satisfacción laboral y con un diseño transversal, consiguieron como resultado en cuestión de la satisfacción laboral que los maestros se encontraban satisfechos dentro de sus labores educativas, asimismo, evidenciaron que los

maestros percibían un nivel moderado de liderazgo de servicio con respecto a sus directores de las escuelas propiamente.

Con los mismos autores de la medición utilizada en el bloque anterior tenemos a Barbuto y Hayden (2011) que evalúa la relación de las dimensiones entre el liderazgo de servicio y el intercambio de miembros (LMX) donde tiene como propósito encontrar una medida de liderazgo que desarrolle correctamente un LMX positivo dentro de las organizaciones. Donde hallaron que las dimensiones realizadas del liderazgo tenían relación significativa con el LMX, de manera que los líderes evaluados que se conectan con otros colegas en el aspecto emocional son capaces de implementar relaciones fortalecedoras y sólidas con los mismos, asimismo, encontraron que este liderazgo mejora la calidad de los intercambios entre los líderes y los subordinados.

Mientras que Yaffe y Kark (2011) realizaron un caso con respecto al líder servidor y el OCB, en este estudio exploran el liderazgo de servicio a través de un desarrollo y modelo teórico en base a los comportamientos de la ciudadanía organizacional, con una medición de Moorman y Blakely (1995) de dos escalas y 5 ítems, evaluaron dos cualidades entre las que destaca el impulso leal y personal de los gerentes, los resultados obtenidos concluyeron que al tener un correcto OCB, el líder dentro de los grupos de trabajos puede predicar con el ejemplo y educar a los seguidores tanto a ellos mismos.

Por otro lado, encontramos a los investigadores Page y Wong (2000) que realizaron un estudio para medir la variable liderazgo de servicio, donde tuvieron como propósito general describir una autoevaluación que permite medir la variable y pueda adecuarse a la calificación de otros y se pueda identificar con más facilidad las áreas en las que ocurren problemas. Con un perfil de liderazgo de servicio con 5 dimensiones los seguidores evaluaron a sus líderes, mostrando como resultado que los varones se desarrollan más este estilo de liderazgo que en las mujeres, ya que estas suelen ser un poco modestas. Por consiguiente, este liderazgo puede crear mejoría dentro de la organización, pero todo dependerá de cómo actúen ellos mismos.

Graham (1991) en su estudio tuvo como fin descubrir un modelo de estilo de liderazgo, en el cual destaca el liderazgo de servicio. Para ello, describió 3 situaciones empresariales para analizar este nuevo modelo, donde concluye que este estilo no solo incentiva a los empleados a mejorar como persona y profesional sino también a mejorar sus habilidades y razonamiento moral, en esta investigación utilizaron dimensiones descriptivas donde destacan el carisma, respuestas de los subordinados y el contexto situacional.

Siguiendo con las dimensiones de los investigadores encontramos también que coinciden con la medición de la escala de likert, los siguientes investigadores.

Garba et al. (2018) solo utilizó 5 dimensiones en las que destaca el liderazgo ético, desprendimiento psicológico y obligación, todas ellas se midieron con la escala de likert, donde concluye que el liderazgo ético y el CCB tienen una relación importante al momento de liderar, debido a que los empleados fomentan actitudes y comportamientos relacionados con este estilo de liderazgo.

Asimismo, tenemos a Cheng et al. (2019) donde considero 5 dimensiones donde sobresale el liderazgo responsable, comportamiento poco ético y la congruencia de valores, midiéndose también con la misma medición y escala, demostrando que el líder responsable repercute negativamente en el UPB.

Al mismo tiempo tenemos a Usman et al. (2021) que tiene como variable de estudio al liderazgo espiritual, hace mención que esta variable está relacionada con el empoderamiento psicológico e influye positivamente en las relaciones intrapreneuriales, utiliza 4 dimensiones y todas sus respuestas estaban en una escala likert de 5 , dando como resultado, el liderazgo espiritual repercute positivamente hacia los trabajadores, al mismo tiempo potencia sus conductas intrapreneuriales, motivándolos a salir de su zona de confort e impulsándolos a la creación de valor hacia la organización.

En el caso de Cheng et al. (2019) consideran al liderazgo compartido, el compromiso organizacional y la creatividad como variables de estudio, donde se correlacionaron positivamente. Estas respuestas también fueron medidas utilizando una escala de likert pero de 7 puntos respectivamente, obteniendo como resultado

que el liderazgo compartido es capaz de crear un ambiente de apoyo y servicio hacia sus empleados en las empresas.

En otros estudios, encontramos a Chiniara y Bentein (2018) con la variable de estudio de liderazgo de servicio, donde hacen mención que el liderazgo servicio aumenta el trabajo de equipo y con ello el correcto desempeño de tareas, utilizando 7 dimensiones, donde destacan el servicio OCB, desempeño y trabajo en equipo, esto les dio como resultado que los gerentes al utilizar el estilo de liderazgo servidor aumenta el OCB en el equipo propiamente.

Ling et al. (2016) en su investigación dividió a la variable de liderazgo de servicio en dos niveles, nivel superior y medio, para las dimensiones otorgó al nivel superior 6 dimensiones y al nivel medio 7, concluyendo que el clima de servicio en el liderazgo medio favorece en el comportamiento de los empleados, pero a su vez la influencia del liderazgo superior debilita sobre los mismos comportamientos.

Mientras que Ghosh y Khatri (2018) en su investigación de liderazgo de servicio, mide la influencia del liderazgo de servicio con un método denominado SERVOR de (Lytle et al.,1998), realizaron una escala de 5 dimensiones como el apoyo interpersonal, la construcción de equipos, altruismo, igualitarismo e integridad moral. Evidenciando que un buen comportamiento del líder servidor, puede influir positivamente en los trabajadores y en consecuencia obtener mejores resultados hacia sus clientes.

Por otro lado, Lin y Ling (2021) con un estudio acerca de liderazgo solitario, utilizó una medición diferente a las investigaciones mencionadas anteriormente, para evaluar el papel de liderazgo de servicio nivel alto en las empresas chinas de hotelería y turismo, donde primero utilizó un estudio factorial confirmatorio para comprobar la escala. Este modelo incluye el liderazgo de apoyo en nivel medio y superior, cohesión de grupo y calidad de servicio en los empleados. Llegando a concluir que el liderazgo de apoyo de nivel superior influye positivamente en la calidad de servicio de los trabajadores, desde los líderes de alto rango hasta los empleados de primera línea.

Rabiul y Yean (2021) en su estudio, examinan dos estilos de liderazgo, servidor y transformacional, buscan comprender la diferencia y la relación de ambos estilos

con otras variables como lenguaje motivador y el compromiso laboral, esta investigación muestra un lenguaje motivador con 3 dimensiones que buscan comprender la diferencia de ambos estilos, llegando a la conclusión que el liderazgo servidor y el liderazgo transformacional no son iguales, ya que utilizan lenguajes completamente diferentes en su gestión, confirmando así la relación entre la variable de liderazgo servidor y el lenguaje motivador.

Mientras que Anand et al. (2018) con su investigación acerca de liderazgo de servicio, la interdependencia y las habilidades de las tareas grupales, buscan saber la relación de las variables y el nivel en el que se encuentran y sus efectos, llegando a concluir que la interdependencia de tareas junto con las habilidades de los empleados es baja, debido a que la falta e incapacidad de estas habilidades y tareas es más débil en los grupos de trabajo de alta distancia de poder, asimismo los hallazgos de su estudio indican que los empleados que trabajan para un líder de baja distancia de poder están motivados para realizar OCB adicionales, mientras que aquellos que trabajan para un líder de alta distancia de poder pueden restringir sus comportamientos a los requeridos por las descripciones de trabajo.

Por último, dentro de la realidad peruana, encontramos la reciente investigación de Pino et al. (2020) acerca del liderazgo de servicio y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría, justificando la misma medición anterior de 7 dimensiones, con un diseño transversal y enfoque cuantitativo, tuvieron como resultado que este liderazgo influye de manera positiva en la satisfacción de los subordinados, asimismo estos resultados son coherentes con otras investigaciones que han obtenido seguridad en la efectividad de las medidas de liderazgo de los empleados aprovechando el mismo instrumento en una variedad de contextos.

Asimismo, Gómez (2020) con su estudio acerca del liderazgo servidor y la relación que tiene con la confianza dentro de una institución educativa, con dos instrumentos para cada variable y con un diseño no experimental, tipo transversal, tuvo como resultado que el nivel de confianza dentro de la empresa obtuvo un porcentaje alto con una leve tendencia hacia el nivel medio. Para el liderazgo servidor, el resultado fue que se encontraba en un nivel alto con una tendencia hacia el nivel medio. Y concluyeron que la integridad y la benevolencia en los líderes eran las cualidades más importantes cuando se trataba de liderazgo.

Para fundamentar la variable de estudio de liderazgo servidor, encontramos una gran variedad de teorías, por las cuales se han basado diversos investigadores a lo largo de los años.

La teoría del intercambio social según (Blau, 1986), son las actividades o situaciones que le nace a un individuo con la condición de obtener los resultados esperados, afirmando que existe una gran variedad de comportamientos dentro de la sociedad pero no en todos surge este intercambio, esto se refiere que cuando alguien ejerce una acción con la esperanza de recibir algo a cambio se pierde la esencia de la permutación, provocando la desvalorización del desarrollo de las personas dentro de un grupo social; en consecuencia los líderes servidores deben primar y motivar las conductas voluntarias en su grupo social de trabajo, asimismo este debe tener muy claro que sus acciones siempre estarán a la mira de sus subordinados.

En cuanto el modelo de la motivación intrínseca, estos autores afirman que la naturaleza humana por sí sola no siempre puede explotar todo su potencial, necesitan ir en búsqueda de nuevas vivencias y retos que los impulse a desarrollar las capacidades necesarias para sobrevivir en el entorno; esta teoría evalúa todos los aspectos que causan y apoyan a la motivación intrínseca, también argumentan que los factores del entorno social que impulsan a las personas a superarse puede potenciar este tipo de motivación; asimismo examina el desarrollo psicosocial a un grado personal (Ryan y Deci, 2000).

Otra teoría dentro del enfoque de motivación es la teoría social cognitiva de (Bandura, 1986), sostiene que la fuente principal más importante para que las personas tengan confianza en sí mismas y logren sus resultados esperados, son el modelo de rol o experiencia vicaria, el modelado influye en las emociones de aptitudes, mediante el desarrollo de comparación; esto se refiere a que las personas se crean prejuicios de sus capacidades, llegando a compararse con los demás.

En esa misma línea se encuentra la teoría del liderazgo espiritual de Fry et al. (2005), esta teoría da un efecto causal que pretende transformar un entorno organizacional, está diseñada para elaborar una organización de constante

aprendizaje y enfocada en una motivación intrínseca, este estilo de liderazgo está enfocado a entender las necesidades, deseos, costumbres, actitudes y valores requeridos, con la finalidad de motivarse de manera intrínseca, tanto a uno mismo como a los demás, teniendo como propósito experimentar situaciones en sus vidas que marquen un significado antes y después, logrando sentirse valorado por los demás.

La teoría de la identidad de Stryker (1980) inicia de un panorama en donde las personas se relacionan entre sí por un objeto de su mundo en común, repercutiendo en la sociedad y afectando el comportamiento de las personas y su entorno, por otro lado se entiende como el mecanismo de identificación a la interacción de las personas dentro de los roles complementarios de una estructura social, para ello existen tres niveles importantes, encontramos al nivel general este hace referencia a las variables demográficas, el nivel intermedio está relacionado con el entorno social, en las que se aplica un rol concreto y diferente al resto, por ejemplo cuando se trata de hombres y mujeres ambos toman papeles distintos dentro de su ámbito tanto profesional y personal correspondiente, finalmente este nivel está relacionado con las situaciones personales más íntimas dentro del entorno, en este nivel los roles de las personas se interiorizan, dando paso a la identidad propiamente del ser humano.

En la teoría de los actos de habla Sulivan (1988) hace referencia a las diversas funcionalidades de la motivación con respecto a la comunicación, esta consiste que, al motivar con un lenguaje adecuado, la comunicación se torna más eficiente entre los líderes y los trabajadores, encaminándolos a su correcto desempeño.

Mientras que la teoría de la comparación social menciona que todas las personas buscan como un ejemplo a seguir a otras personas más relevantes, para que de esta manera evalúen sus actitudes, comportamientos, habilidades, entre otros. Esto se crea mediante el estímulo de querer evaluarse a sí mismo y con ello precisar que esa evaluación está basada en la comparación con otros individuos (Festinger, 1954).

La teoría del liderazgo de servicio propiamente de (Liden et al.,2008; Hu y Liden, 2011) donde explora las actitudes y comportamientos que ejercen los líderes en

base a satisfacer los requerimientos de los subordinados dentro y fuera del entorno organizacional, la variable liderazgo de servicio hace referencia que para obtener lo mejor de sus colaboradores, es necesario que los líderes confíen en ellos mismos, y se comuniquen de manera asertiva con cada uno de ellos para entender cada una de sus necesidades, aptitudes, deseos, y el potencial de cada personal, este estilo de liderazgo se diferencia de los enfoques tradicionales ya que este hace énfasis a la integridad de la persona, logrando forjar un vínculo con los empleados a largo plazo.

Heskett et al. (1994) en su teoría de la cadena de valor beneficio, afirman que existe una necesidad dentro de las organizaciones, estas requieren enfocarse en los aspectos importantes que valoran sus empleados. Al centrarse en la necesidad requerida, la provisión de buenos servicios internos a los empleados se extiende a los buenos servicios externos a los clientes.

Desde la teoría del liderazgo situacional, los comportamientos de los líderes son efectivos en algunas situaciones, pero no tienen ningún efecto, o tienen efectos disfuncionales, en algunos casos, además sostiene que este liderazgo influye en las actitudes de los subordinados (Podsakoff y MacKenzie, 1997).

Por último en la teoría del intercambio-líder miembro, es un enfoque que se utiliza para estudiar y entender mejor el liderazgo organizacional, esta teoría sustenta que el líder y cada individuo de su grupo de trabajo sostienen una conexión importante, en la toma de decisiones son capaces de expresar sus ideas abiertamente, si este comentario es positivo, el líder asignará las tareas más importantes al subordinado y este percibirá un mejor apoyo, esto se comprende como la negociación de dos o más individuos dentro de un grupo laboral, una correcta gestión trae como consecuencia que la calidad en la relación del líder-miembro se vea afectada positiva o negativamente (Burns y Otte, 1999).

Si bien es cierto (Dansereau, 1995; Graen y Uhl-Bien, 1995), fueron los autores que inicialmente impulsaron la teoría del líder-miembro, pero existe una disyuntiva, dado que no se puede percibir quien la introdujo por los diversos aportes consecutivamente.

Luego de haber revisado todas las teorías anteriormente mencionadas, la teoría base que se utilizó es la teoría de liderazgo servidor propiamente de Liden et al. (2008) donde esta se basa más que todo en la integridad de la persona y en el servicio hacia los demás, dentro de los que forman parte, tenemos a todos los que pertenecen dentro y fuera de la organización. Los líderes para conseguir el mejor desempeño de sus trabajadores confían en sí mismos para poder incentivar al resto a liberar todo su potencial y asimismo poder llegar al seguidor y comprender sus habilidades, deseos, necesidades, etc.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo con la elaboración del presente proyecto, la metodología que se realizó fue de tipo aplicada, mediante un grupo de actividades que tienen la finalidad ser usados para resultados científicos como innovadoras y tecnológicas, para un determinado fin (Caballero, 2014).

Con un diseño no experimental, como menciona Hernández y Mendoza (2018, p.174) estas investigaciones se realizan sin alteración de las variables, por lo tanto, se observarán las situaciones y como se encuentran, para luego estudiarlos previamente.

Tiene como tipo transeccional, como lo sustenta Hernández et al. (2014, p.154) tienen como objetivo recolectar y evaluar la variable en un solo momento y lugar determinado.

También es descriptivo-simple, ya que según Hernández et al. (2006, p.104) tienen como propósito especificar las propiedades y características de un concepto, fenómeno, variable o evento en un contexto particular.

Asimismo, tendrá un enfoque cuantitativo, como lo define Cabezas et al. (2018, p.66) donde el centro principal de este enfoque son las medidas numéricas y la recolección de datos, asimismo el análisis e interpretación para lograr responder a la pregunta que se propone al principio de la investigación. Este enfoque se consideró el más apropiado para este estudio porque así se pudo desarrollar la investigación acorde a nuestros objetivos mencionados anteriormente.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Liderazgo

Definición conceptual:

Liden et al. (2008) El liderazgo es un enfoque que enfatiza el servicio a los demás, compartir el poder, promover el trabajo en equipo y construir un sentido de comunidad tanto dentro del grupo de trabajo como fuera de las paredes de la organización.

Definición operativa:

El liderazgo se medirá a través de la consideración individualizada, el apoyo social, las habilidades conceptuales, la autonomía, el feedback y el comportamiento ético.

Con respecto a las dimensiones de la variable de estudio, Liden et al. (2008) las definen de la siguiente manera:

La consideración individualizada lo define como la preocupación que tiene el líder por sus colaboradores en cualquier situación, prioriza la atención a sus necesidades y el deseo de satisfacerlas.

El apoyo social, son una serie de recursos que demuestran interés y deseo por realizar apoyo u aportes en actividades para el bienestar de la sociedad.

Las habilidades conceptuales, lo define como el conjunto de aptitudes que le permiten al líder comprender la funciones y tareas de la organización estando en condiciones para ayudar y apoyar a los colaboradores de manera efectiva.

La autonomía hace referencia a la capacidad de decisión que tiene el líder para resolver los problemas inmediatos y designar responsabilidades y decisiones a otras personas con libertad, sin intervención ni influencia externas.

El feedback lo define como el proceso de compartir observaciones con el propósito de brindar información para mejorar el desempeño y desarrollo tanto profesional como personal del colaborador dentro de la organización.

Y, por último, el comportamiento ético lo define como la acción de hacer las cosas de la manera correcta este en donde este.

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Alan y Cortez (2018, p.103) se entiende como el total de individuos a quienes se les va a investigar, esta selección se realiza en base al conjunto de características importantes requeridas para la investigación, el cual se elige para estudiar la problemática.

Por consiguiente, para este estudio se determinó el grupo de trabajadores a medir, estos se conforman por los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo que tienen un promedio de un año laborando en la empresa, que se compone en 16 individuos, mayores de 18 años.

Asimismo, en esta investigación no contó con una muestra propiamente, ya que se trabajó con toda la población seleccionada debido a la cantidad de individuos que se obtuvo en la investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el proyecto se usó el método del cuestionario de los autores Liden et al. (2008) para medir la variable liderazgo de servicio.

A pesar de que dicho instrumento fue validado en diferentes estudios, se realizó la validación para el contexto peruano por Pino et al. (2020) donde se ejecutó una prueba de confiabilidad, debido que el instrumento paso por una adaptación para el contexto peruano.

El coeficiente alfa de Cronbach fue superior a 0.8, asegurando la confiabilidad de las escalas, asimismo, se hizo una adaptación y modificaciones al instrumento que nos permitieron medir mejor la variable de estudio dada.

El primer instrumento fue un cuestionario utilizado para que los trabajadores evalúen a su líder en lo que respecta al estilo de liderazgo de servicio, consta de 28 ítems distribuidos en 6 dimensiones, cada ítem fue evaluado mediante el método de evaluaciones sumarias (escala Likert) de cinco puntos (Liden et al. 2008).

Asimismo, en base al primer instrumento, se adaptó un segundo cuestionario donde los líderes de la Caja Trujillo se autoevaluarán en base a la variable, todo esto se realizará para evitar sesgos en la investigación, de este modo al tener ambas

percepciones tanto del trabajador como del líder, tuvimos un resultado mucho más verídico en base a la variable de estudio.

3.5. Procedimientos

El desarrollo de los cuestionarios y la entrevista de liderazgo servidor fue aplicado a los líderes y trabajadores de la Caja Trujillo-Chimbote que laboren en la empresa a partir de 1 año hacia delante, ya detallados anteriormente.

Su aplicación se realizó de manera virtual, dichas evaluaciones tienen una duración de 10 minutos por cuestionario y entrevista respectivamente.

3.6. Método de análisis de datos

Se efectuó estadísticas descriptivas como los porcentajes, las frecuencias para presentar los resultados cuantitativos del uso de los instrumentos de evaluación.

3.7. Aspectos éticos

Para llevar a cabo nuestra investigación se comprendió la relevancia de la variable de estudio esto es sin generar ningún inconveniente a la empresa en la cual obtuvimos la información, Se cumplió con los sistemas del Código de ética de los artículos 15, 16 y 17 que brinda la Universidad César Vallejo. El presente estudio se aplica de manera objetiva y con total veracidad en el contenido para ser utilizado en la comunidad científica.

IV. RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación era analizar el nivel de liderazgo en la Caja Trujillo, tras la revisión de los resultados obtenidos se encontraron los siguientes niveles.

Tabla 1

Nivel de liderazgo en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

	Colaboradores			Líderes		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	23.1	23.1	0	0	0
Medio	6	46.2	69.2	0	0	0
Alto	4	30.8	100	3	100	100
Total	13	100		3	100	

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje del nivel de liderazgo de servicio en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

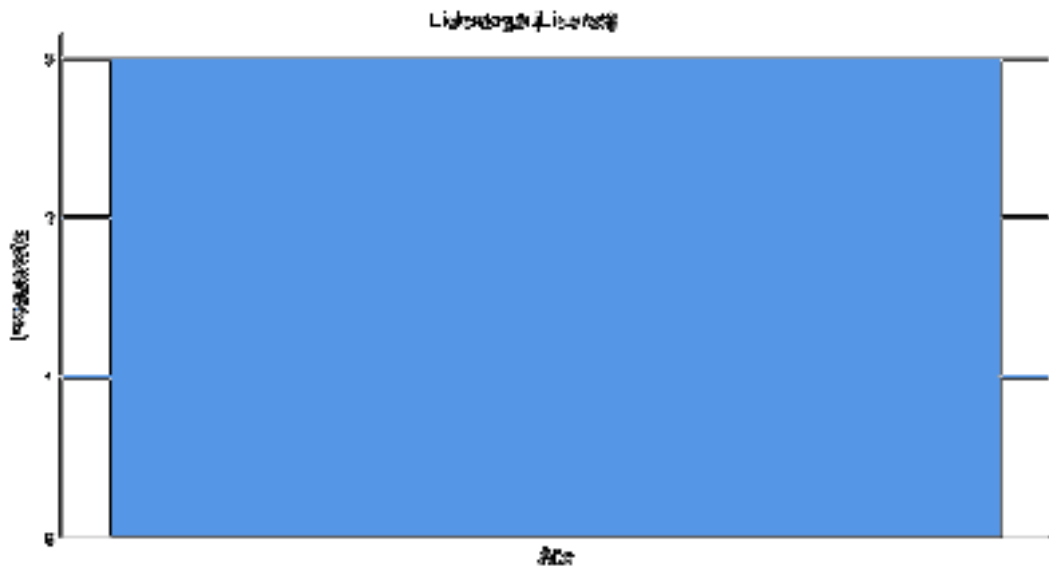
Interpretación

Respecto a la variable liderazgo podemos visualizar en la tabla 1, el 100% de los líderes consideran que cuentan con un nivel Alto, es decir ellos creen que escuchan, cuidan y ayudan a sus trabajadores a obtener lo que desean, potencializa e inspira a otros ayudar.

Pero podemos observar que la percepción de los colaboradores respecto a la variable presentan resultados distintos ya que el 46.2% (6) de los colaboradores consideran que es Medio es decir el líder no antepone las necesidades de los demás, solo dirige por decreto o dictamen., el 30.8% (4) de los colaboradores consideran que es Alto es decir líder pone en primer lugar las necesidades de sus empleados antes que las suyas, prioriza el desarrollo y bienestar de sus equipos, mientras que el 23.1% (3) de los colaboradores consideran que es Bajo es decir el líder no escucha a los demás, no involucra a sus colaboradores.

Figura 1

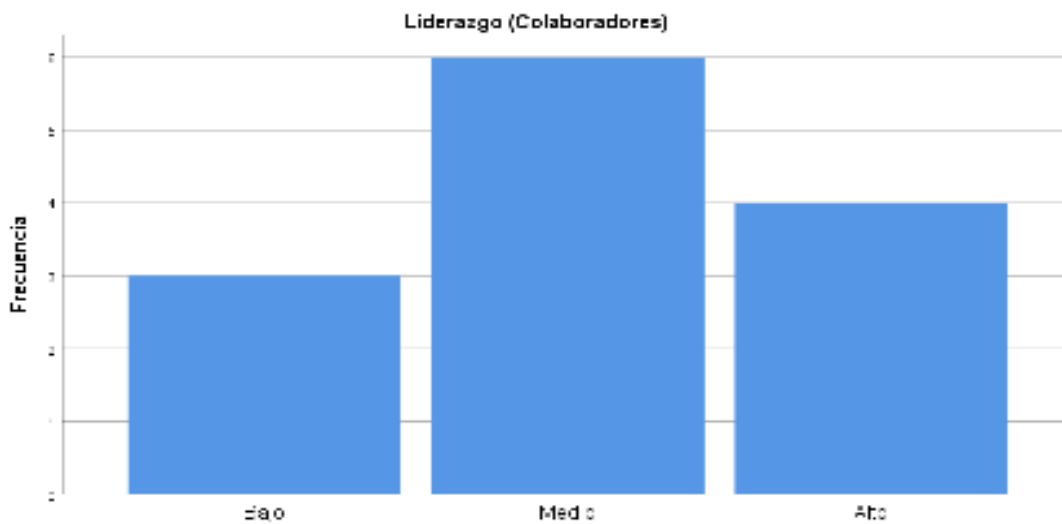
Nivel de Liderazgo de Servicio (Evaluación por parte de los colaboradores)



Nota: La figura representa el nivel de liderazgo de servicio de los colaboradores de la Caja Trujillo, 2021.

Figura 2

Nivel de Liderazgo de Servicio (Autoevaluación de los líderes)



Nota: La figura representa el nivel de liderazgo de servicio en los líderes de la Caja Trujillo, 2021.

El primer objetivo específico de esta investigación era determinar el nivel de la dimensión consideración individualizada, tras la revisión de los resultados obtenidos se encontraron los siguientes niveles.

Tabla 2

Nivel de la dimensión consideración individualizada en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

	Colaboradores			Líderes		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	23.1	23.1	0	0	0
Medio	4	30.8	53.8	1	33.3	33.3
Alto	6	46.2	100	2	66.7	100
Total	13	100		3	100	

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje del nivel de la dimensión consideración individualizada en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

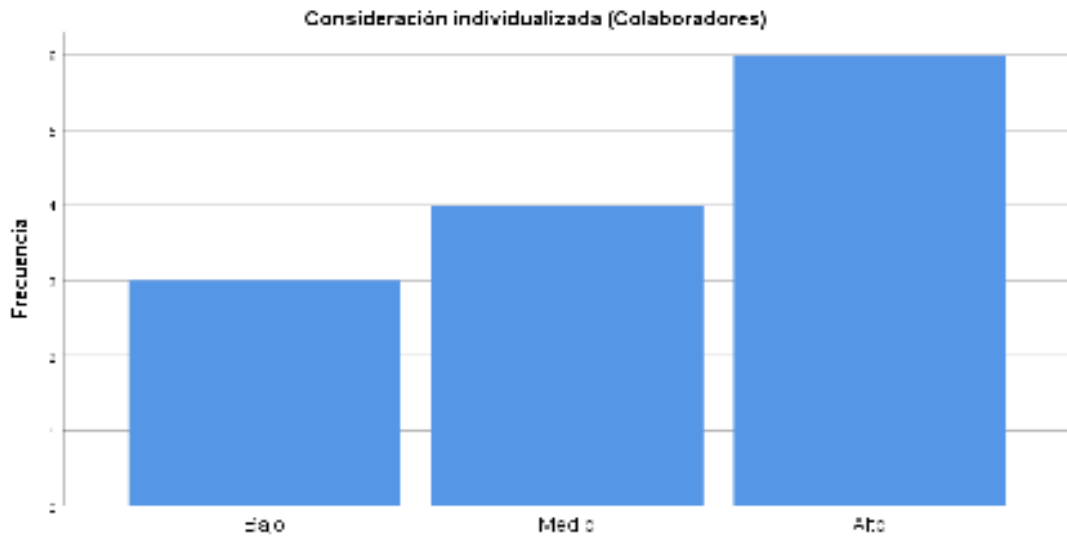
Interpretación

Respecto a la dimensión consideración individualizada, se puede visualizar en la tabla 2, que el 66.7% (2) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Alto es decir que ellos sienten que demuestra preocupación ante cualquier situación, prioriza la atención de las necesidades de sus colaboradores y el deseo de satisfacerlas, mientras que el 33.3%(1) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Medio es decir sienten que no tienen mucha preocupación por sus trabajadores, pero demuestran su atención de manera laboral.

Pero respecto a la percepción de los colaboradores podemos observar que el 46.2% (6) de los colaboradores consideran que cuentan con un nivel Alto es decir sienten que el líder demuestra preocupación ante cualquier situación, el 30.8% (4) de los colaboradores consideran que es Medio ya que el trabajador no siente una preocupación por parte del líder, solo demuestra su atención de manera laboral, mientras que el 23.1% (3) de los colaboradores consideran que es Bajo ya que el trabajador siente que el líder no demuestra preocupación por los demás, no les brinda atención, ni interés por satisfacer sus necesidades.

Figura 3

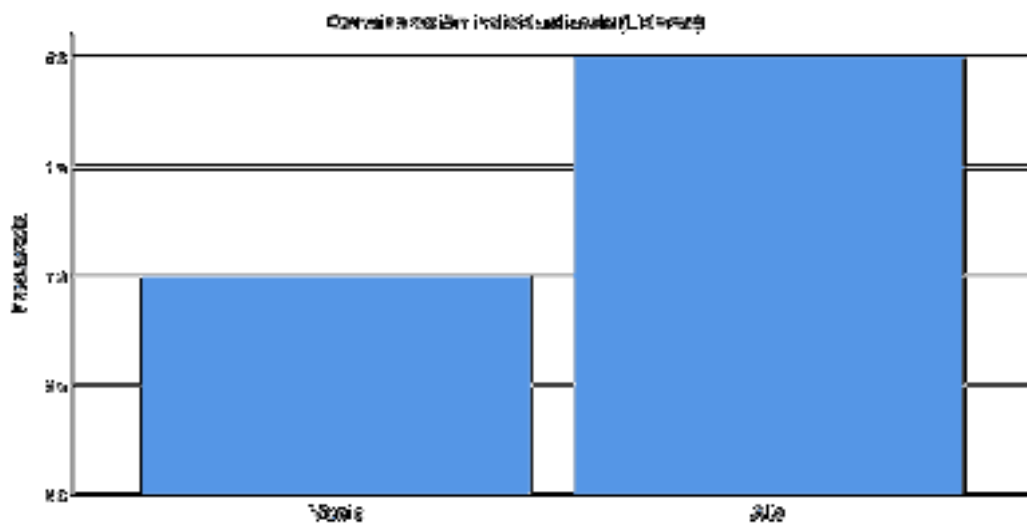
Nivel de la dimensión Consideración Individualizada (Evaluación por parte de los colaboradores)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión consideración individualizada de los colaboradores de la Caja Trujillo, 2021.

Figura 4

Nivel de la dimensión Consideración Individualizada (Autoevaluación de los líderes)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión consideración individualizada de los líderes de la Caja Trujillo, 2021.

El segundo objetivo específico de esta investigación era determinar el nivel de la dimensión apoyo social, tras la revisión de los resultados obtenidos se encontraron los siguientes niveles.

Tabla 3

Nivel de la dimensión apoyo social en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

	Colaboradores			Líderes		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	7.7	7.7	0	0	0
Medio	8	61.5	69.2	2	66.7	66.7
Alto	4	30.8	100	1	33.3	100
Total	13	100		3	100	

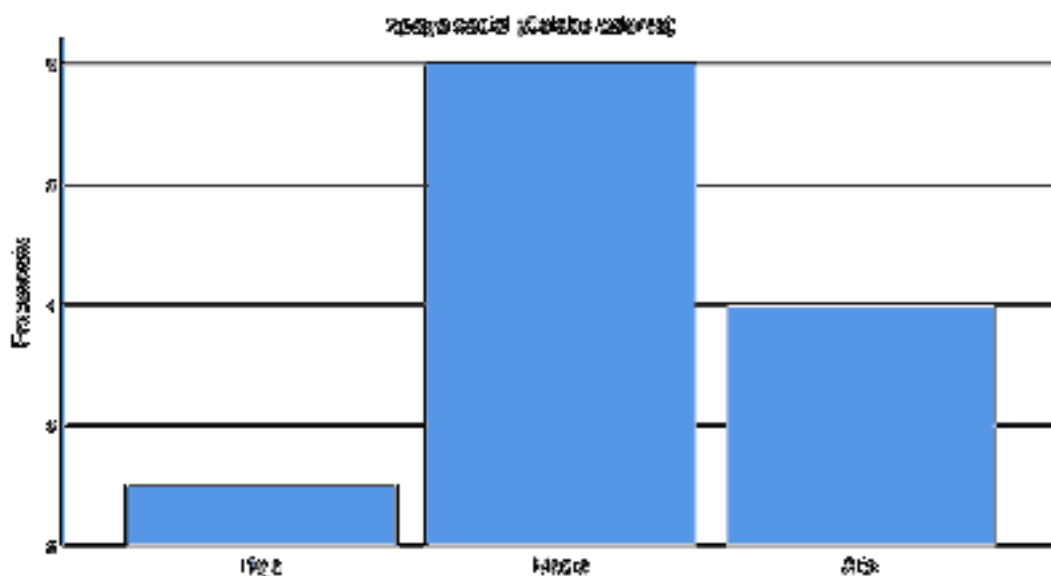
Nota: Esta tabla muestra el porcentaje del nivel de la dimensión apoyo social en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

Interpretación

Respecto a la dimensión apoyo social podemos visualizar en la tabla 3, que el 66.7% (2) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Medio es decir sienten que no incentiva ni muestra interés por la comunidad, solo participa en actividades de apoyo en beneficio a la empresa, mientras que el 33.3% (1) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Alto es decir sienten que demuestra interés y deseo por realizar apoyo u aportes en actividades que conlleven al bienestar de la sociedad. Pero en la percepción de los colaboradores podemos observar que el 61.5% (8) de los colaboradores consideran que el nivel es Medio es decir el trabajador siente que el líder no incentiva ni muestra interés por la comunidad, solo participa en actividades de apoyo en beneficio a la empresa, el 30.8% (4) de los colaboradores consideran que es Alto es decir siente que el líder demuestra interés y deseo por realizar apoyo u aportes en actividades que conlleven al bienestar de la sociedad., mientras que el 7.7% (1) de los colaboradores consideran que es Bajo ya que consideran que el líder no contribuye ni está interesado en ayudar a la comunidad, tampoco incentiva ni se involucra en actividades para el bienestar de la sociedad.

Figura 5

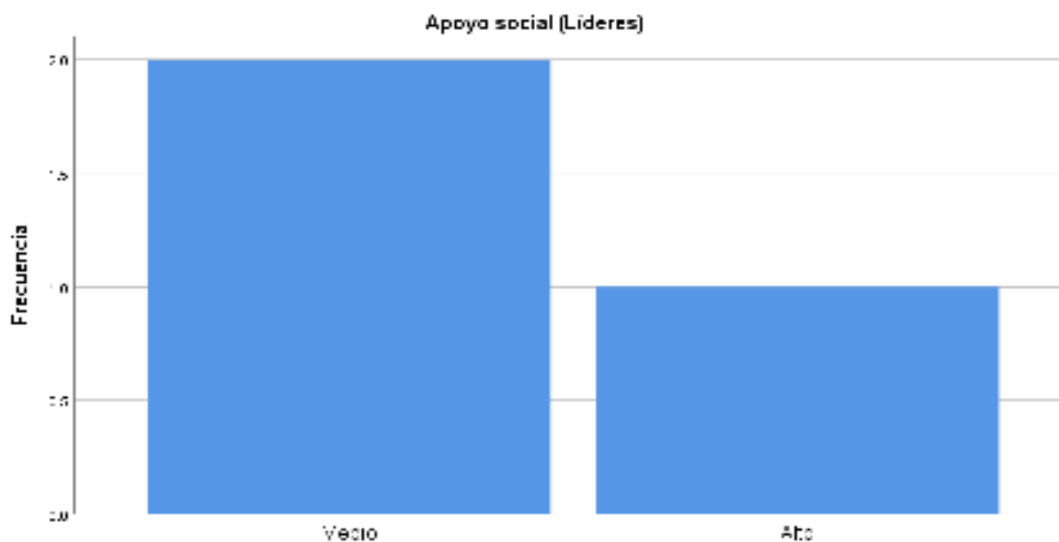
Nivel de la dimensión apoyo social (Evaluación por parte de los colaboradores)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión apoyo social de los colaboradores de la Caja Trujillo, 2021.

Figura 6

Nivel de la dimensión apoyo social (Autoevaluación de los líderes)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión apoyo social de los líderes de la Caja Trujillo, 2021.

El tercer objetivo específico de esta investigación era determinar el nivel de la dimensión habilidades conceptuales, tras la revisión de los resultados obtenidos se encontraron los siguientes niveles.

Tabla 4

Nivel de la dimensión habilidades conceptuales en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

	Colaboradores			Líderes		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	23.1	23.1	0	0	0
Medio	5	38.5	61.5	1	33.3	33.3
Alto	5	38.5	100	2	66.7	100
Total	13	100		3	100	

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje del nivel de la dimensión habilidades conceptuales en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

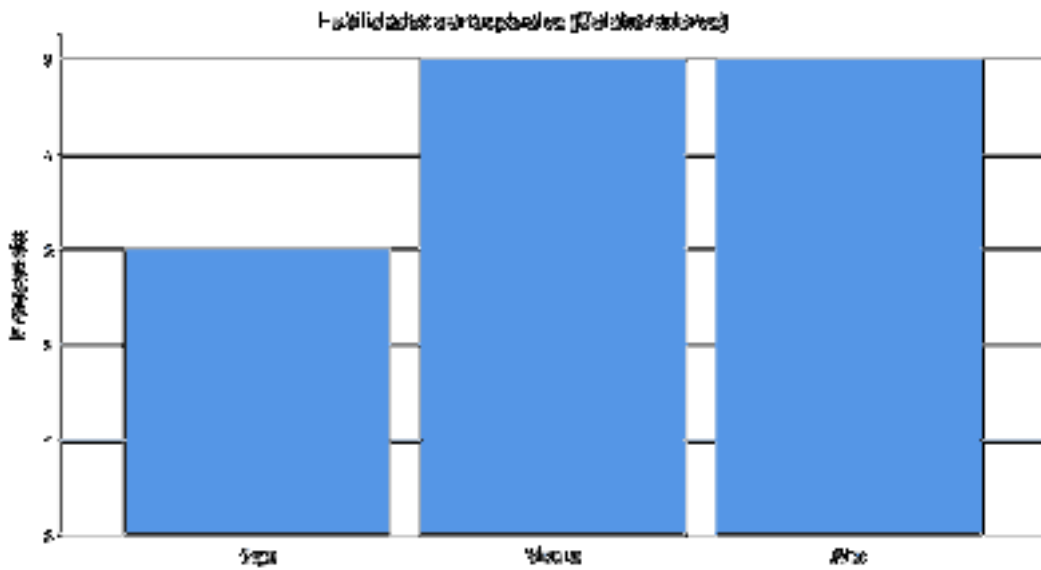
Interpretación

Respecto a la dimensión habilidades conceptuales se puede visualizar en la tabla 4, que el 66.7% (2) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Alto es decir siente que esta siempre atento ante cualquier problema, capacidad de resolver problemas con ideas novedosas, mientras que el 33.3% (1) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Medio es decir siente que está pendiente ante cualquier problema, pero no comprende la organización y sus metas y no es capaz de resolver problemas rápidamente.

Pero la percepción de los colaboradores se visualiza que el 38.5% (5) de los colaboradores consideran que es Alto es decir siente que el líder esta siempre atento ante cualquier problema, comprende las funciones y objetivos de la organización, tiene la capacidad de resolver problemas con ideas novedosas, el 38.5% (5) de los colaboradores consideran que es Medio es decir siente que el líder no es capaz de resolver problemas rápidamente, mientras que el 23.1% (1) de los colaboradores consideran que es Bajo es decir siente que el líder no comprende las funciones y objetivos de la organización, y no está en condiciones de ayudar ni apoyar a los demás de manera efectiva.

Figura 7

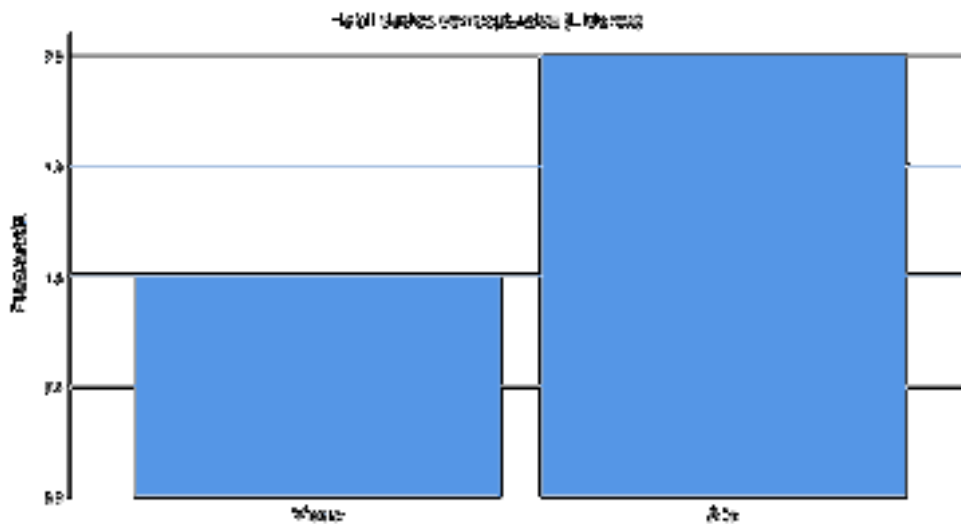
Nivel de la dimensión habilidades conceptuales (Evaluación por parte de los colaboradores)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión habilidades conceptuales de los colaboradores de la Caja Trujillo, 2021.

Figura 8

Nivel de la dimensión habilidades conceptuales (Autoevaluación de los líderes)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión habilidades conceptuales de los líderes de la Caja Trujillo, 2021.

El cuarto objetivo específico de esta investigación era determinar el nivel de la dimensión autonomía, tras la revisión de los resultados obtenidos se encontraron los siguientes niveles.

Tabla 5

Nivel de la dimensión autonomía en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

	Colaboradores			Líderes		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	23.1	23.1	0	0	0
Medio	5	38.5	61.5	0	0	0
Alto	5	38.5	100	3	100	100
Total	13	100		3	100	

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje del nivel de la dimensión autonomía en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

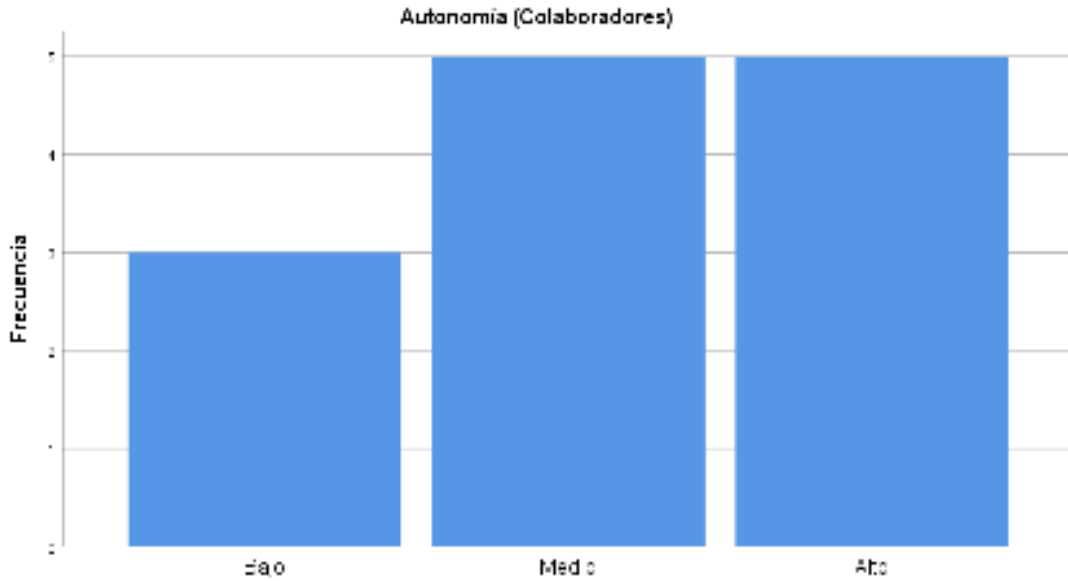
Interpretación

Respecto a la dimensión autonomía se puede visualizar en la tabla 5, el 100% (3) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Alto es decir sienten que permite de manera autónoma al trabajador ejercer funciones y la toma decisiones en el entorno laboral.

Pero en la percepción de los colaboradores podemos observar que el 38.5% (5) de los colaboradores respecto a la dimensión autonomía consideran que es Alto es decir sienten que el líder le brinda la responsabilidad de tomar decisiones importantes, alienta y da libertad, el 38.5% (5) de los colaboradores consideran que es Medio es decir sienten que el líder no le da la responsabilidad de decidir, tienen que consultarle primero antes de realizar cualquier actividad, mientras que el 23.1% (3) de los colaboradores consideran que es Bajo es decir sienten que el líder no permite de manera autónoma brindar alguna decisión o direccionar el entorno laboral.

Figura 9

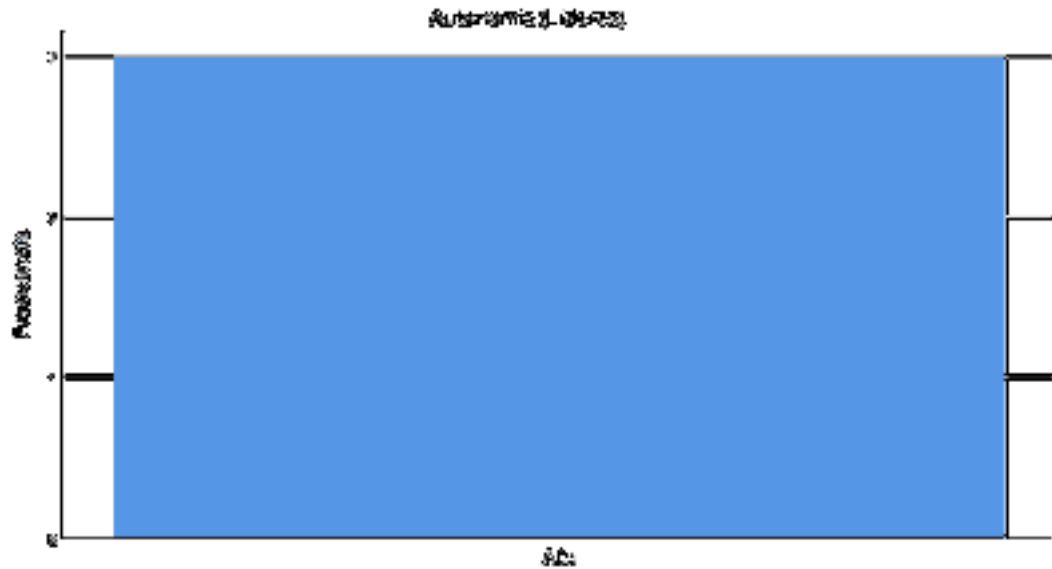
Nivel de la dimensión autonomía (Evaluación por parte de los colaboradores)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión autonomía de los colaboradores de la Caja Trujillo, 2021.

Figura 10

Nivel de la dimensión autonomía (Autoevaluación de los líderes)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión autonomía de los líderes de la Caja Trujillo, 2021.

El quinto objetivo específico de esta investigación era determinar el nivel de la dimensión feedback, tras la revisión de los resultados obtenidos se encontraron los siguientes niveles.

Tabla 6

Nivel de la dimensión feedback en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

	Colaboradores			Líderes		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	15.4	15.4	0	0	0
Medio	8	61.5	76.9	1	33.3	33.3
Alto	3	23.1	100	2	66.7	100
Total	13	100		3	100	

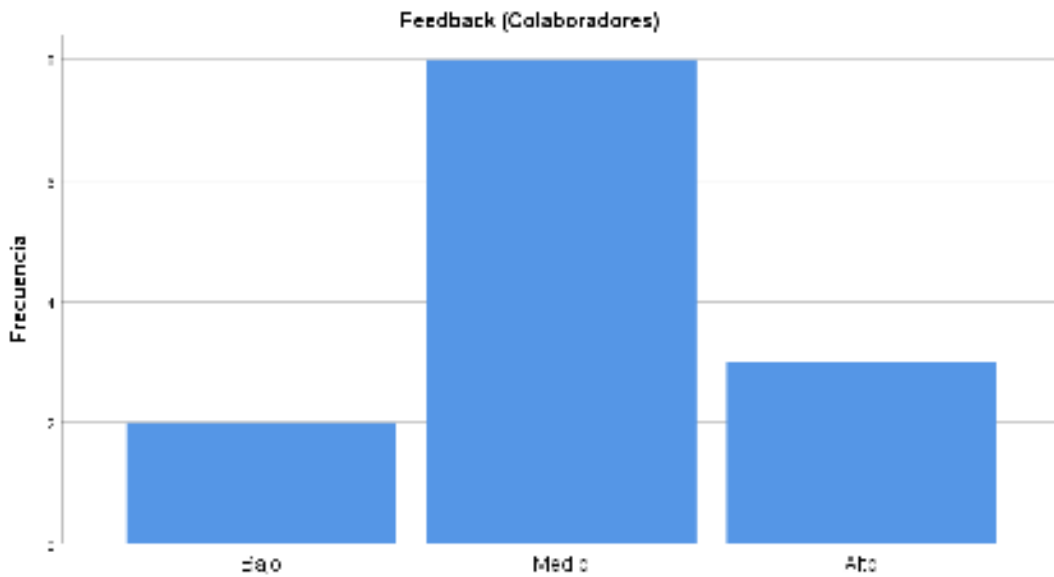
Nota: Esta tabla muestra el porcentaje del nivel de la dimensión feedback en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

Interpretación

Respecto a la dimensión feedback se puede visualizar en la tabla 6, el 66.7% (2) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Alto es decir siente que ejerce una correcta comunicación donde brinda información para mejorar el desempeño y desarrollo tanto profesional como personal de ellos mismos dentro de la organización, el 33.3% (1) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Medio es decir siente que de manera menos progresiva comparte observaciones para mejorar el desempeño, solo se interesa por la consecución de las metas en general, mas no del desarrollo profesional de cada colaborador. Pero la percepción de los colaboradores nos muestra que el 61.5% (8) de los colaboradores respecto a la dimensión feedback consideran que es Medio es decir siente que el líder de manera menos progresiva comparte observaciones para mejorar el desempeño, solo se interesa por la consecución de las metas en general, el 23.1% (3) de los colaboradores consideran que es Alto es decir siente que el líder ejerce una correcta comunicación para mejorar el desempeño y desarrollo personal y profesional, mientras que el 15.4% (2) de los colaboradores consideran que es Bajo es decir siente que el líder no provee experiencias ni información para mejorar el desarrollo profesional como personal dentro de la organización.

Figura 11

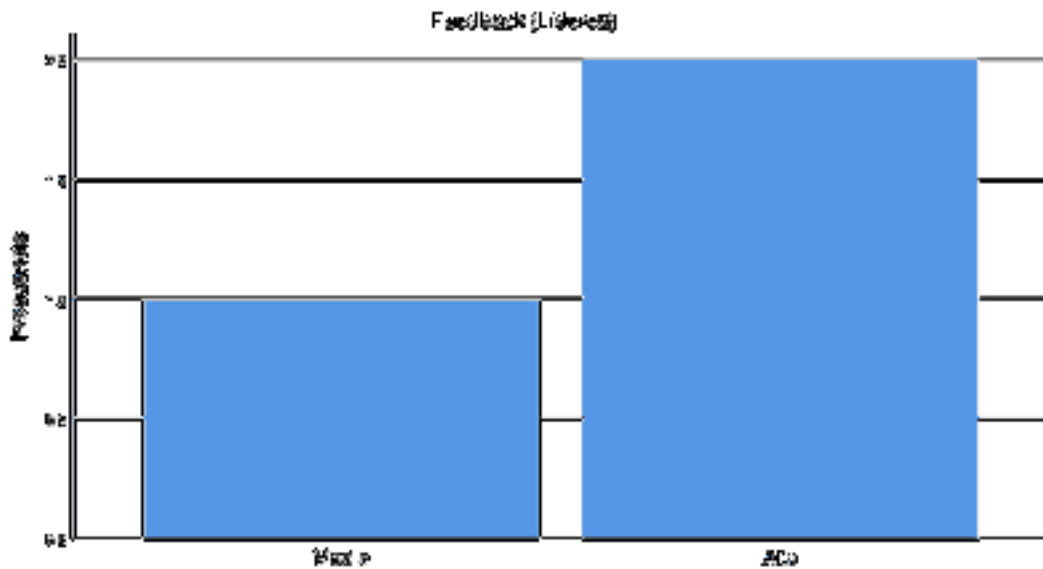
Nivel de la dimensión feedback (Evaluación por parte de los colaboradores)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión feedback de los colaboradores de la Caja Trujillo, 2021.

Figura 12

Nivel de la dimensión feedback (Autoevaluación de los líderes)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión feedback de los líderes de la Caja Trujillo, 2021.

El sexto objetivo específico de esta investigación era determinar el nivel de la dimensión comportamiento ético, tras la revisión de los resultados obtenidos se encontraron los siguientes niveles.

Tabla 7

Nivel de la dimensión comportamiento ético en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

	Colaboradores			Líderes		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	7.7	7.7	0	0	0
Medio	6	46.2	53.8	1	33.3	33.3
Alto	6	46.2	100	2	66.7	100
Total	13	100		3	100	

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje del nivel de la dimensión comportamiento ético en los colaboradores y líderes de la Caja Trujillo, 2021.

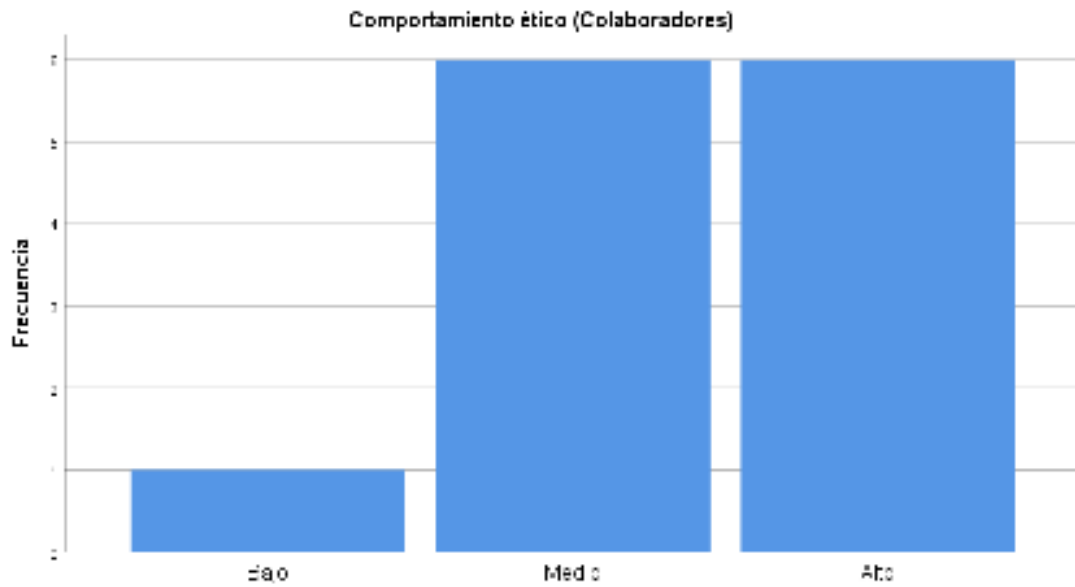
Interpretación

Finalmente, en la dimensión comportamiento ético se puede visualizar en la tabla 7, que el 66.7% (2) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Alto es decir sienten que hacen las cosas de forma correcta en donde están y poseen buenos valores, el 33.3% (1) de los líderes consideran que cuentan con un nivel Medio es decir sienten que realizan las cosas diferentes dependiendo de cada situación dentro de la organización en base a su beneficio personal, se inculca de manera progresiva y se forma una cultura organizacional inestable.

Pero en la percepción de los colaboradores podemos observar que el 46.2% (6) respecto a la dimensión comportamiento ético consideran que es Alto es decir sienten que el líder hace las cosas de forma correcta en donde están y poseen buenos valores, el 46.2% (6) de los colaboradores consideran que es Medio es decir sienten que el líder realiza las cosas diferentes dependiendo de cada situación dentro de la organización en base a su beneficio personal, se inculca de manera progresiva y se forma una cultura organizacional inestable, mientras que el 7.7% (1) de los colaboradores consideran que es Bajo es decir sienten que el líder no es honesto y compromete principios éticos para alcanzar el éxito profesional.

Figura 13

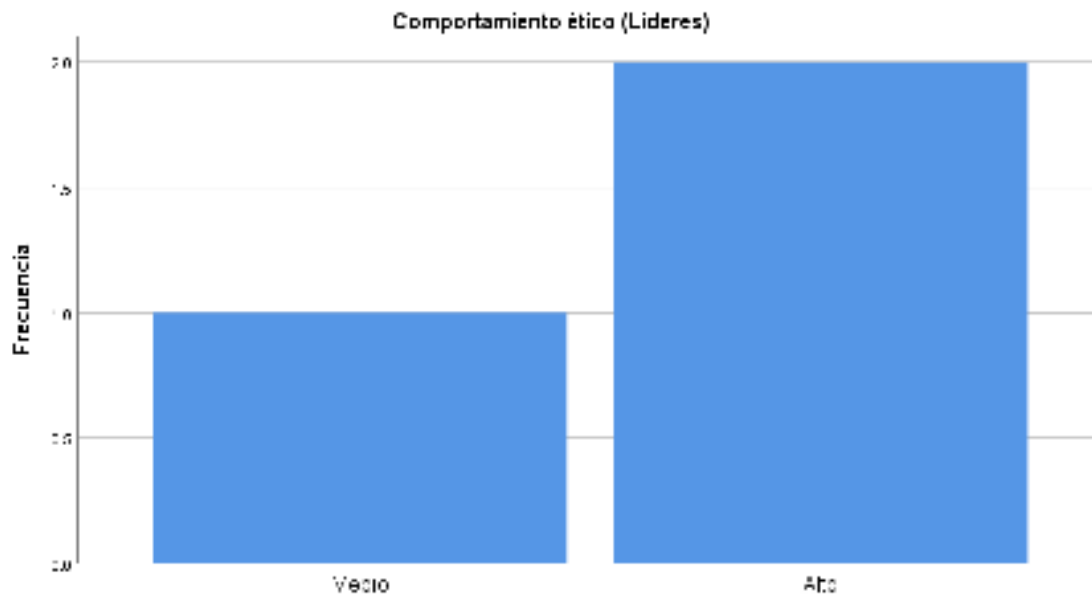
Nivel de la dimensión comportamiento ético (Evaluación por parte de los colaboradores)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión comportamiento ético de los colaboradores de la Caja Trujillo, 2021.

Figura 14

Nivel de la dimensión comportamiento ético (Autoevaluación de los líderes)



Nota: La figura representa el nivel de la dimensión comportamiento ético de los líderes de la Caja Trujillo, 2021.

V. DISCUSIÓN

Luego de obtener y revisar nuestros resultados, a continuación, se discuten los siguientes hallazgos. El liderazgo de servicio se encuentra en un nivel medio con un 46.2%, que no es mayoritario, donde se evidencia que existen deficiencias en las dimensiones de apoyo social, feedback.

Para el objetivo general de la investigación fue analizar el nivel de liderazgo de servicio, en la tabla 1 se puede afirmar que bajo la percepción de los colaboradores se encuentra en un nivel medio lo que corresponde un 46.2%, este porcentaje es el que más predomina dentro de la tabla, lo que evidencia que el líder bajo la percepción de los colaboradores es un líder que no prioriza mucho las necesidades e intereses de los seguidores, no tiene vocación de servicio solo lo hace manera laboral y por los requerimientos de la organización, bajo la percepción del líder podemos darnos cuenta de que se encuentran en un nivel alto con un 100%.

Esto bajo la teoría y estudio de Liden et al. (2008) indican que este estilo enfatiza la integridad personal y el servicio a los demás, esto incluye tanto a los colaboradores, clientes y las comunidades en general dentro de cualquier organización independientemente del sector o empresa que corresponda.

En tal sentido, este resultado se asemeja con lo hallado por los autores mencionados anteriormente ya que indican que el nivel de liderazgo de servicio dentro la organización está en un nivel ni alto ni bajo, pero confirman que es prometedor y puede mejorar tanto en el desempeño laboral como en el compromiso con la organización. Además, sus hallazgos indican que los líderes pueden inspirar a los seguidores a desempeñar un papel activo en el servicio a la comunidad en la que está integrada la organización.

En la tabla 2 podemos visualizar los resultados de nuestro primer objetivo específico, determinar el nivel de la dimensión consideración individualizada, donde se observa que se encuentra en un nivel alto con un 46.2%, puesto que los colaboradores consideran que su líder, según Burns y Otte (1999) tanto los líderes y cada individuo de su grupo de trabajo sostienen una conexión importante, como la preocupación que tiene el líder por sus colaboradores en cualquier situación y en la toma de decisiones son capaces de expresar sus ideas abiertamente, prioriza la

atención a sus necesidades y el deseo de satisfacerlas. Mientras que bajo la percepción del líder se encuentra en un 66.7% lo que corresponde que el líder se evalúa en un nivel alto con respecto a la dimensión mencionada.

Ello coincide con lo investigado por Gómez (2020) en una reciente investigación peruana, donde el nivel de la dimensión consideración individualizada obtuvo un resultado alto, lo que corresponde un 79,6% con una ligera inclinación hacia el nivel medio. Los resultados de su estudio sugieren que la integridad y la benevolencia de los líderes eran las cualidades más importantes cuando se trataba de liderazgo.

Con estos resultados podemos observar que con respecto a la primera dimensión en ambos estudios se encuentra en un nivel alto, lo que indica que, bajo la percepción de los colaboradores, los líderes poseen estas características importantes de la dimensión, asimismo, se está logrando cumplir las expectativas del colaborador debido a que el siente que su líder si tiene esta preocupación y consideración hacia él, lo hace que se sienta seguro e importante dentro de la organización.

Esto encaja también debido a la realidad, país y el año reciente en la que se aplicaron ambos estudios, ya que es dentro de la realidad peruana, y con ello podemos concurrir que los líderes dentro del sector empresarial poseen estas características que permiten que los empleados puedan sentirse con la voluntad de poder expresar sus inquietudes, problemas, necesidades al líder y que este pueda ser capaz de realizarlos y afrontarlo juntos.

En la tabla 3 visualizamos el segundo objetivo específico, el nivel de la dimensión apoyo social, que se encuentra en un nivel medio con un 61.5%, esto significa que, bajo la percepción de los colaboradores, no incentiva ni muestra interés por la comunidad, solo participa en actividades de apoyo en beneficio a la empresa. Mientras que bajo la percepción del líder el nivel medio es el que destaca notablemente con un 66.7%.

Según Blau (1986) bajo la definición de esta dimensión, el líder debe tener una actitud positiva hacia el trabajo, y con los empleados, mantener un estado mental psicológico caracterizado por la dedicación y el vigor, asimismo, es capaz de

demostrar interés y deseo por realizar apoyo u aportes en actividades para el bienestar de la sociedad.

En concordancia a esto, se asemeja a lo investigado por los autores Rabiul y Yean (2021) en su reciente investigación, indican que se encuentra en el mismo nivel, debido a que el líder tiene ligeros impactos significativos en la creación de significado dentro de la organización, la poca dirección y la empatía al momento de pedir y realizar ese apoyo y actividades por parte de sus empleados y la falta de compromiso con la organización.

Con estos resultados a comparación, podemos identificar que el líder con respecto a esta dimensión no está comprometido al 100%, en lo que respecta a la creación de significado y actividades que conlleven al bienestar de la comunidad tanto fuera como dentro de la organización, si bien es cierto no es que el líder no participe o no apoye en estas labores, debido a que si existen ligeros impactos que se observan en base a estos estudios, pero debemos ser conscientes que se necesita que el líder sea parte completamente de la organización y le nazca desde el corazón poder realizar cualquier tipo de actividades, no solo porque pertenece a la empresa o por compromiso o indicaciones de la misma organización, si no que pueda ser ejemplo a seguir, debido a que hoy en día es muy importante que un líder servidor contribuya con la comunidad dentro y fuera de la misma.

En la tabla 4 para el tercer objetivo específico, el nivel de la dimensión habilidades conceptuales, encontramos resultados equitativos entre los niveles alto y medio con un 38.5% bajo la percepción de los colaboradores, lo que significa que encontramos opiniones con afinidad por una parte encontramos en el nivel alto un porcentaje de los colaboradores que piensa que su líder esta siempre atento ante cualquier problema, comprende las funciones y objetivos de la organización, pensando con efectividad y con capacidad de resolver problemas con ideas novedosas.

Pero, por otro lado, encontramos otro porcentaje que considera que se encuentra en un nivel medio, donde los colaboradores sienten que su líder está pendiente ante cualquier problema, pero no tiene un completo entendimiento de la organización y sus metas, y no es capaz de resolver problemas rápidamente. Mientras que bajo la percepción de los líderes está en un nivel alto con un 66.7%.

Teóricamente esto se respalda en Heskett et al. (1994) que, bajo su definición de esta dimensión, ellos indican que el líder debe poseer indiscutiblemente aptitudes que le permitan comprender la funciones y tareas de la organización estando en condiciones para ayudar y apoyar a los colaboradores de manera efectiva.

Pero en la investigación de Anand et al. (2018) realizada en Chicago, podemos observar resultados completamente distintos con respecto a la dimensión mencionada, debido que ellos indican que se encuentra baja con respecto al liderazgo de servicio, donde mencionan que esta dimensión fue más débil en los grupos de trabajo liderados por líderes a distancia de alto poder, esto hace referencia a los líderes que ejercen cargos o funciones de alto mando, ya que a pesar de ello existe una la falta e incapacidad de estas habilidades y tareas.

Por ello es muy importante que a pesar de que el líder se encuentre ejerciendo un alto cargo o función, nunca debe perder estas habilidades, si bien es cierto en nuestro estudio encontramos resultados con semejanzas no podemos indicar que son resultados comprometedores, puesto que visualizamos que existe un porcentaje de colaboradores que no sienten que su líder tenga la mayoría de las características que indica esta dimensión. A pesar de que el líder se encuentra con un cargo superior a ellos, podemos evidenciar en nuestro estudio que para los colaboradores el cargo no es tan relevante o un indicador importante para evaluar al líder, puesto que así se encuentre con un alto cargo, encontramos el otro porcentaje que indica que se encuentra en un nivel alto, por lo que se entiende que el cargo no es un factor significativo para esta dimensión dentro de la empresa.

En la tabla 5 en nuestro cuarto objetivo específico, de acuerdo con el nivel de la dimensión autonomía, encontramos nuevamente resultados equitativos entre los niveles alto y medio con un 38.5% en lo que respecta a la percepción de los colaboradores, debido a que el grupo de colaboradores que indican el nivel alto, considera que su líder le brinda la responsabilidad de tomar decisiones importantes, alienta y da libertad, mientras que el otro grupo con nivel medio, determina que su líder no le da la responsabilidad de decidir, tienen que consultarle primero antes de realizar cualquier actividad. Y bajo la propia percepción del líder encontramos que está en un nivel alto con un 100%.

Estas interpretaciones tienen un respaldo con lo que define Ryan y Deci (2000) debido a que alegan que la necesidad de autonomía se refiere a la experiencia de tener opciones y de iniciar una acción por uno mismo.

Manteniendo relación encontramos el estudio de Chiniara y Bentein (2016) realizado en Canadá, donde podemos identificar que sus resultados fueron positivos debido a que ellos mencionan que el líder si satisface esta necesidad de autonomía y relación, asimismo, construyen relaciones diádicas de confianza con los seguidores y crean un clima psicológicamente seguro y justo donde los empleados pueden ser realmente ellos mismos y sentirse cómodos emocionalmente.

Con ambas investigaciones podemos darnos cuenta de que la dimensión autonomía está ligada con la necesidad de satisfacción, mediada por el liderazgo de servicio aplicado en el desempeño de las tareas, ya que mientras más capacidad y oportunidad le brinde el líder de ejercer funciones o tomar alguna decisión, más satisfacción por parte del colaborador se obtiene, por lo que es importante que líder les brinde esta capacidad de poder direccionar el entorno laboral sin necesidad de influencias externas.

En la tabla 6 de acuerdo con el quinto objetivo específico, en lo que refiere al nivel de la dimensión feedback se evidencia bajo la percepción de los colaboradores que se encuentra en un nivel medio con un 61.5% debido a que el líder de manera menos progresiva comparte observaciones para mejorar el desempeño, solo se interesa por la consecución de las metas en general, mas no del desarrollo profesional de cada colaborador. Y en la percepción del líder lo encontramos en un nivel alto con un 66.7%.

Tal como lo afirma Sullivan (1988) quien define a la dimensión como el proceso de compartir observaciones con el propósito de brindar información para mejorar el desempeño y desarrollo tanto profesional como personal del colaborador dentro de la organización.

Asimismo, encontramos la investigación de Chiniara y Bentein (2018) que se evidencia que tiene un resultado completamente distinto donde indican que la dimensión se encuentra en un nivel alto, ya que los líderes servidores engendran

percepciones de seguidores y brindan una mejor calidad entre la relación líder-seguidor, debido a la información que ellos brindan dentro de un equipo, hace que este afecte positivamente entre los miembros, creando un contexto social que influye positivamente en el desempeño de las tareas del equipo y el servicio OCB.

En tal sentido, entendemos que, en el estudio anterior, los líderes ya son capaces de poder guiarse de otros seguidores, poder explorar las actitudes y comportamientos de otros colaboradores para así mejorar el mismo y poder así satisfacer los requerimientos de los colaboradores también, es por ello el resultado positivo de su investigación.

Mientras que, en la investigación actual, podemos darnos cuenta de que aún existen aspectos que mejorar con respecto a esta dimensión, ya que la mayoría de los colaboradores percibe que su líder no es capaz de brindar observaciones, ni ese proceso de retroalimentación que le permita continuar confiando en los equipos para lograr con éxito metas desafiantes, esto puede significar que los líderes no son capaces de poder tomar como ejemplo a seguir o mejora, otras percepciones de otros seguidores ya que ellos creen que hacen lo correcto en base a su percepción.

Para el sexto y último objetivo específico, dentro la tabla 7 el nivel de la dimensión comportamiento ético, evidenciamos resultados equitativos entre los niveles alto y medio con un 46.2%, Tal y como lo afirma Podsakoff y MacKenzie (1997) quien define a la dimensión como la acción de hacer las cosas de la manera correcta este en donde este, los comportamientos de los líderes son efectivos en algunas situaciones, pero no tienen ningún efecto, o tienen efectos disfuncionales, en algunos casos, además sostiene que este liderazgo influye en las actitudes de los subordinados. En la percepción de los líderes se encuentra en un nivel alto con un 66.7%.

De manera de comparación, tenemos a Cheng et al. (2019) con su investigación, realizada en el país de China, donde los resultados que se obtuvieron demuestran algo distinto a la realidad peruana, ellos evidenciaron que dicha dimensión se encuentra en un nivel bajo, debido que la relación era más negativa con respecto

al comportamiento poco ético del líder, ya que se evidencian la poca disposición de los empleados a participar dentro de la organización.

Entonces en base a lo mencionado anteriormente, podemos asimilar que mientras exista un comportamiento poco ético por parte de los líderes, el desempeño de los empleados dentro de la organización no va a ser favorable debido a que esto crea un conflicto organizacional entre lo que está bien y no. La investigación actual también sugiere que a pesar de que existan porcentajes equitativos, existen aún colaboradores que vivencian la falta de ética y valores dentro de la organización, por lo que es importante que se muestre una preocupación especial por seleccionar líderes de integridad y ética sólida.

Por lo tanto, existe el caso en que los comportamientos del líder servidor (por ejemplo, actuar de manera ética) estén moderados por la confianza al predecir los resultados relacionados con el desempeño.

Sin embargo a pesar de dichos resultados, podemos observar que este estilo de liderazgo aún no se encuentra en un nivel completamente alto, el hecho de que se encuentre ya en un nivel medio entendemos que existen errores y aspectos que mejorar para que esta variable se encuentre plena, ya que dentro de una empresa no puede existir un liderazgo ni bajo ni a medias, debido a que las organizaciones necesitan un nivel de liderazgo alto y más aún este nuevo estilo de liderazgo que permite pensar tanto en la organización como quienes forman parte también dentro de ella. Cuando muchos líderes de una organización adoptan el liderazgo de servicio, la organización puede tener éxito en desarrollar una cultura de servicio a los demás, tanto dentro como fuera de la organización.

Finalmente, refiriéndonos al propósito de esta investigación, lo que se quiere es siga investigando con respecto a este nuevo estilo de liderazgo que está surgiendo en la realidad peruana, es importante que surjan estas investigaciones ya que permite mejorar este nuevo estilo de liderazgo y el éxito organizacional. Asimismo, desarrollar propuestas de mejora para las empresas.

Ese es el objetivo de la administración, poder conseguir el desarrollo integral de las organizaciones como de las personas que forman parte.

VI. CONCLUSIONES

1. El nivel de liderazgo de servicio en la Caja Trujillo, Chimbote se encontró en un nivel medio con un 46.2% bajo la percepción de los colaboradores, lo que significa que el líder dentro de la empresa no enfatiza ese servicio hacia los demás, no comparte el poder, ni promueve el trabajo en equipo, solo dirige por decreto o dictamen dentro de la empresa. Sin embargo, el líder se auto percibe con un nivel alto de 100%, lo cual difiere de la percepción de sus colaboradores. Por último, siendo la dimensión más crítica el feedback.
2. La consideración individualizada se evidenció en un nivel alto 46.2% lo que respecta la variable, bajo para percepción de los colaboradores, encontrando que el líder si tiene preocupación por cada uno de ellos tanto de manera persona como profesional. Sin embargo, el líder se auto percibe con un nivel alto de 66.7%.
3. El apoyo social bajo la perspectiva de los colaboradores se encontró en un nivel medio con un 61.5%, lo que indica que el líder no incentiva ni demuestra interés por la comunidad, solo participa en las actividades de apoyo en beneficio a la empresa, compromiso o porque es parte de su trabajo. Bajo la percepción del líder se encontró en el mismo nivel que sus colaboradores, evidenciándose el mismo pensar y sentir con respecto a esta dimensión.
4. El nivel de la dimensión habilidades conceptuales evidenciamos resultados equitativos entre los niveles alto y medio con un 38.5% en lo que respecta sus colaboradores, lo que indicó que encontramos opiniones parejas entre los colaboradores donde consideran que su líder está atento ante cualquier problema, es capaz de resolver problemas y pensar con efectividad, pero no tiene un completo entendimiento de la organización y sus metas. Sin embargo, el líder se auto percibe con un nivel alto de 66.7%.
5. La autonomía encontramos del mismo modo que se encuentra entre el nivel alto y medio con un 38.5%, lo que significa que para un grupo de colaboradores ellos sienten que su líder si les permite direccionar el entorno laboral y para el otro grupo del nivel medio indicaron que tienen que consultarle primero al líder antes de realizar cualquier actividad. Sin embargo, el líder se auto percibe con un nivel alto de 100%.

6. Para la dimensión feedback, bajo la percepción de los colaboradores, encontramos que se encuentra en un nivel medio, indicando que es la dimensión relevante con más porcentaje por parte de sus colaboradores, lo que indica que la mayoría de ellos siente que no se realiza de manera progresiva esta retroalimentación que permita compartir observaciones para mejorar el desempeño y el desarrollo profesional y personal de cada colaborador. Sin embargo, el líder se auto percibe con un nivel alto de 100%, lo cual difiere de la percepción de sus colaboradores.
7. En lo que respecta la última dimensión de esta investigación, encontramos al comportamiento ético, donde se evidenció opiniones pariguales entre el nivel alto y medio con un 46.2%, lo que indicó que para un grupo de colaboradores su líder hace las cosas de manera correcta este en donde este y para el otro grupo de colaboradores bajo su percepción siente que el líder actúa dependiendo de la situación en la que se encuentra, incultándose de manera progresiva. Sin embargo, el líder se auto percibe con un nivel alto de 66.7%.
8. Se elaboró una propuesta, que permita mejorar la dimensión más relevante encontrada del liderazgo de servicio, en particular, la que más se relaciona con mejorar el desarrollo tanto profesional y personal de cada colaborador el cual tenemos al feedback. **Ver anexo N°14**

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las organizaciones de Chimbote, de todos los sectores, que comiencen a aplicar este nuevo estilo de liderazgo que está surgiendo dentro de las organizaciones, debido a que este, enfatiza en el servicio hacia los demás y en la mejora de las personas que son parte esencial de las empresas, ya que sin ellas no sería posible el logro de los objetivos y metas.
2. Se recomienda mejorar el feedback dentro la empresa, de manera que el proceso de compartir observaciones sea consecuente, priorizar la comunicación constante y realizar reuniones que sean de gran importancia para intercambiar abiertamente cualquier idea, opinión, duda o queja.
3. A los líderes de la Caja Trujillo-Chimbote, deben pensar en sus colaboradores primero antes que ellos mismos, cedan libertad para que sus colaboradores tomen sus propias decisiones brindándoles las herramientas y pautas necesarias para ayudarlos a tener éxito, que exista una constante retroalimentación y capacitación, que es parte fundamental para mejorar el desarrollo profesional y personal tanto de los colaboradores como de los propios líderes.
4. Se recomienda que se aborde aún más en lo que respecta esta investigación realizada, para que de esta manera exista más investigaciones con el nuevo estilo de liderazgo que está surgiendo, si bien es cierto esta investigación fue de manera cuantitativa, por lo que se sugiere realizar investigaciones cualitativas también que permitan conocer más a fondo el sentir y pensar tanto de los colaboradores como del líder. Asimismo, en la aplicación de los instrumentos realizados en esta investigación para poder conocer aún más acerca de esta variable, ya que dentro de la realidad peruana no existen muchas investigaciones respecto al tema.

REFERENCIAS

- Alan, D. y Cortez, L. (2018). Procesos y fundamentos de la Investigación científica. Editorial UTMACH.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Al-Mahdy, Y., Al-Harhi, S., y Salah El-Din, S. (2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and policy in schools*, 15(4), 543–566.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1047032>
- Anand, S., Vidyarthi, P., y Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The leadership quarterly*, 29(4), 489–500. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.002>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
[http://refhub.elsevier.com/S1048-9843\(16\)30029-7/rf0050](http://refhub.elsevier.com/S1048-9843(16)30029-7/rf0050)
- Barbuto, E., y Wheeler, W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
<https://doi.org/10.1177%2F1059601106287091>
- Barbuto, J., y Hayden, W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of leadership education*, 10(2), 22–37. <https://doi.org/10.12806/v10/i2/rf1>
- Blau, M. (1986). *Exchange and power in social life*. New York: Academic Press.
[http://refhub.elsevier.com/S0261-5177\(15\)00056-4/sref9](http://refhub.elsevier.com/S0261-5177(15)00056-4/sref9)
- Bobbio, A., Van Dierendonck, D., y Manganelli, M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership (London)*, 8(3), 229–243. <https://doi.org/10.1177%2F1742715012441176>

- Burns, Z., y Otte, L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225–248. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100304>
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México, D.F. Cengage Learning.
- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Metodología de la investigación*. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Caravedo, B. (2011). *¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú?* Universidad del Pacífico. <http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4410/Qu%c3%a9%20tipo%20de%20liderazgo%20necesita%20el%20Per%c3%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cheng, K., Wei, F., y Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, 102, 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.044>
- Chiniara, M., y Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Chiniara, M., y Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 479–490. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90022-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90022-5)

- Ehrhart, G. (2004). Leadership and climate of procedural justice as a background to organizational citizenship behavior at the unity level. *Pers. Psychol.* 57 (1), 61–94. [http://refhub.elsevier.com/S0261-5177\(15\)00056-4/sref18](http://refhub.elsevier.com/S0261-5177(15)00056-4/sref18)
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fry, W., Vitucci, S., y Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Garba, A., Babalola, T., y Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 70, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.018>
- Gestión. (2014). El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes. Grupo El Comercio. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741-noticia/>
- Gestión. (2019). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. Grupo El Comercio. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/>
- Ghosh, K., y Khatri, N. (2018). Does servant leadership work in hospitality sector: A representative study in the hotel organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.012>

- Gómez, A. (2020). Liderazgo de servicio y su relación con la confianza organizacional de una universidad del sur del Perú [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4828/MAE_EDUC_TyG_E-L_025.pdf?sequence=2
- Graen, B., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graham, W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20SAMPLERI.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Heskett, L., Jones, O., Loveman, W., Sasser, E., y Schlesinger, A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164 -174. [http://refhub.elsevier.com/S0261-5177\(15\)00161-2/sref56](http://refhub.elsevier.com/S0261-5177(15)00161-2/sref56)
- Hsiao, C., Lee, H. y Chen, 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. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>

- Hu, J., y Liden, C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>
- Hunter, M., Neubert, J., Perry, J., Witt, A., Penney, M., y Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Liden, R., Panaccio, A., Meuser, D., Hu, J., y Wayne, J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 357-379. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.018>
- Liden, R., Wayne, J., Liao, C., y Meuser, D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R., Wayne, J., Zhao, H., y Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lin, M., y Ling, Q. (2021). The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.013>
- Ling, Q., Lin, M., y Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341–368. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.008>
- Lytle, S., Hom, W., y Mokwa, P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455–489. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(99\)80104-3](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(99)80104-3)

- Mayer, M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., y Salvador, R. (bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Moorman, H., y Blakely, L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Mostafa, S., y El-Motalib, A. (2019). Servant Leadership, Leader–Member Exchange and Proactive Behavior in the Public Health Sector. *Public Personnel Management*, 48(3), 309–324. <https://doi.org/10.1177/0091026018816340>
- Neubert, J., Hunter, M., y Tolentino, C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., y Sendjaya, S. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. doi:10.1007/s10551-015-2827-6. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Page, D., y Wong, P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, 69-110. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-19744380644&origin=inward>
- Peterson, J., Galvin, M., y Lange, D. (2012). CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565–596. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01253.x>

- Pino, M., Arévalo, D., y Padilla, C. (2020). El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. *Formación Universitaria*, 13(6), 205–216. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000600205>
- Podsakoff, M., y MacKenzie, B. (1997). Kerr and Jermier's substitutes for leadership model: Background, empirical assessment, and suggestions for future research. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 117–132. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(97\)90012-6](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(97)90012-6)
- Rabiul, K., y Yean, F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92(102712), 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Ryan, M., y Deci, L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: a structural social version*. Menlo Park, CA: Benjamin-Cummings Publishing Company. [http://refhub.elsevier.com/S0261-5177\(20\)30153-9/sref72](http://refhub.elsevier.com/S0261-5177(20)30153-9/sref72)
- Stryker, S. (1987). Identity theory: developments and expansions. In K. Yardley and T. Honess (Eds.), *I and Identity: Psychosocial Perspectives* (pages.89-103). [http://refhub.elsevier.com/S0261-5177\(20\)30153-9/sref73](http://refhub.elsevier.com/S0261-5177(20)30153-9/sref73)
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104–115. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306798>
- Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., y Babalola, T. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83, 104227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104227>

- Valuexperience Community Manager. (2017). Déficit de Liderazgo: Causas y Posibles Soluciones. <https://valuexperience.com/deficit-de-liderazgo-causas-y-posibles-soluciones/>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., y 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- van Dierendonck, D., y Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Walumbwa, O., Hartnell, A., y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Wu, M., y Chen, J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Yaffe, T., y Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 806–826. <https://doi.org/10.1037/a0022464>
- Zou, C., Tian, Q., y Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.012>

ANEXOS

ANEXO N°1

Matriz de operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	ÍTEMS	NIVEL DE MEDICIÓN
Liderazgo	Liden y Col's (2008) El liderazgo es un enfoque que enfatiza el servicio a los demás, compartir el poder, promover el trabajo en equipo y construir un sentido de comunidad tanto dentro del grupo de trabajo como fuera de las paredes de la organización.	El liderazgo se medirá a través de la consideración individualizada, el apoyo social, las habilidades conceptuales, la autonomía, el feedback y el comportamiento ético.	Consideración individualizada	Personal	confianza	Me hace sentir que yo podría acudir a él (ella) si tuviera problemas en mi vida personal.	ORDINAL
					preocupación personal	Se preocupa por mi bienestar personal.	ORDINAL
					comunicación personal	Se da tiempo para hablarme a un nivel personal.	ORDINAL
					reconocimiento emocional	Se da cuenta cuando tengo un problema sin siquiera preguntarme.	ORDINAL
				Laboral	realización del personal	Se interesa más de mi éxito que del suyo propio. Pone mis intereses de desarrollo profesional por encima de los suyos.	ORDINAL
					apoyo laboral	Sacrifica sus propios intereses para atender los míos.	ORDINAL
						Hace lo que esté a su alcance para hacer más fácil mi trabajo.	ORDINAL
						creación de valor	Enfatiza la importancia de contribuir con la comunidad.
			Apoyo social	Contribución	interés laboral	Está siempre interesado en ayudar a las personas de nuestra comunidad. Está involucrado en actividades de apoyo a la comunidad.	ORDINAL
					Motivación	estímulo laboral	Me alienta a participar en actividades de apoyo a la comunidad.
				Habilidades conceptuales	Aptitudes	intuición	Se da cuenta rápidamente cuando algo anda mal.
			efectividad personal			Es capaz de pensar con efectividad cuando hay problemas complejos.	ORDINAL
			Conocimiento		intelecto	Tiene un completo entendimiento de la organización y sus metas.	ORDINAL
					creatividad	Es capaz de resolver problemas con ideas novedosas.	ORDINAL
			Autonomía	Responsabilidad	compromiso laboral	Me da la responsabilidad de tomar decisiones importantes en mi trabajo.	ORDINAL
				Autodeterminación	autogestión	Me alienta a administrar a mi manera las decisiones importantes de mi trabajo.	ORDINAL
					libertad	Me da libertad para administrar situaciones difíciles de la forma como yo crea que es mejor.	ORDINAL
					iniciativa personal	Me permite tomar decisiones importantes en mi trabajo sin tener que consultarle.	ORDINAL
			Feedback	Atención	crecimiento laboral	Hace de mi desarrollo profesional una prioridad.	ORDINAL
						Se interesa porque logre mis metas en el trabajo.	ORDINAL
Orientación	Me provee de experiencias laborales que me permiten desarrollar nuevas habilidades. Se interesa por mis metas de desarrollo de carrera.	ORDINAL					
Comportamiento ético	Integridad	honestidad	Valora la honestidad por encima de las ganancias monetarias.	ORDINAL			
			Es siempre honesto.	ORDINAL			
	Conducta	ética	No comprometería principios éticos para alcanzar el éxito profesional. Mantiene un comportamiento ético excepcional.	ORDINAL			

ANEXO N°2: Instrumento I para medir el liderazgo de servicio (Colaboradores evalúan al líder)

Un saludo cordial colaboradores de Caja Trujillo. Nos presentamos, somos estudiantes del X Ciclo de Administración de Empresas, el cual tenemos como finalidad de nuestra investigación analizar el nivel de liderazgo de servicio en los líderes o supervisores en la agencia Caja Trujillo, cuyo objetivo es obtener datos para ser utilizado con fines de investigación. Le agradecemos completar con sinceridad y por las respuestas brindadas de la siguiente encuesta de manera anónima.

Instrucciones: Lea detenidamente los ítems formulados y marque una "X" con seriedad.

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DE SERVICIO (COLABORADORES EVALUAN AL LÍDER)	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Consideración individualizada					
Me hace sentir que yo podría acudir a él (ella) si tuviera problemas en mi vida personal.					
Se preocupa por mi bienestar personal.					
Se da tiempo para hablarme a un nivel personal.					
Se da cuenta cuando tengo un problema sin siquiera preguntarme.					
Se interesa más de mi éxito que del suyo propio.					
Pone mis intereses de desarrollo profesional por encima de los suyos.					
Sacrifica sus propios intereses para atender los míos.					
Hace lo que esté a su alcance para hacer más fácil mi trabajo.					
Apoyo social					
Enfatiza la importancia de contribuir con la comunidad.					
Está siempre interesado en ayudar a las personas de nuestra comunidad.					
Está involucrado en actividades de apoyo a la comunidad.					
Me alienta a participar en actividades de apoyo a la comunidad.					
Habilidades Conceptuales					
Se da cuenta rápidamente cuando algo anda mal.					
Es capaz de pensar con efectividad cuando hay problemas complejos.					
Tiene un completo entendimiento de la organización y sus metas.					
Es capaz de resolver problemas con ideas novedosas.					
Autonomía					
Me da la responsabilidad de tomar decisiones importantes en mi trabajo.					
Me alienta a administrar a mi manera las decisiones importantes de mi trabajo.					
Me da libertad para administrar situaciones difíciles de la forma como yo crea que es mejor.					
Me permite tomar decisiones importantes en mi trabajo sin tener que consultarle.					
Feedback					
Hace de mi desarrollo profesional una prioridad.					
Se interesa porque logre mis metas en el trabajo.					
Me provee de experiencias laborales que me permiten desarrollar nuevas habilidades.					
Se interesa por mis metas de desarrollo de carrera.					
Comportamiento ético					
Valora la honestidad por encima de las ganancias monetarias.					
Es siempre honesto.					
No comprometería principios éticos para alcanzar el éxito profesional.					
Mantiene un comportamiento ético excepcional.					

ANEXO N°3

FICHA TÉCNICA I – (“Análisis del Liderazgo en los colaboradores de la Caja Trujillo”)

- **DATOS INFORMATIVOS**

- **Técnica:** Encuesta
- **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- **Lugar:** Chimbote
- **Forma de aplicación:** Individual
- **Autor:** Huamanchumo Coronel Pierina y Merchan Palacios Rodrigo
- **Medición:** Nivel de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores de la Caja Trujillo
- **Administración:** Colaboradores de la Caja Trujillo - Chimbote
- **Tiempo de aplicación:** 10 minutos

- **EXPERTOS QUE VALIDARON EL INSTRUMENTO:**

- MBA. Calderón Yarleque, Luis Alberto: Magíster en Administración de Negocios.
- MBA. Montenegro Príncipe, Luis: Magíster en Administración de Empresas.
- Mgtr. Pierre Filipe Diogo Rebatta: Magíster en Administración de Negocios.

- **OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:**

Analizar el nivel de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores de la Caja Trujillo.

- **VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:**

El instrumento fue sometido a validez de contenido para comprobar si los ítems están bien definidos en relación con la variable planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Esta **validación** consistió en la selección de **tres** expertos, en investigación y en la temática de investigación quienes revisaron la matriz de operacionalización de las variables, y cada uno de los ítems del instrumento para verificar si realmente miden los indicadores y dimensiones de la variable.

Para establecer la **confiabilidad** del instrumento, Nivel de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores, se aplicó una prueba piloto con 10 participantes; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alpha de Cronbach, cuyo cálculo fue $\alpha = 0,982$, este resultado permite afirmar que el instrumento presenta una confiabilidad muy fuerte.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.982	10

- **DIRIGIDO A:**

Colaboradores de la Caja Trujillo – Chimbote.

- **MATERIALES NECESARIOS:**

Internet y la página de Google Forms para poder elaborar el cuestionario.

- **DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El instrumento referido presenta 6 dimensiones, donde en la primera dimensión encontramos 8 ítems, las siguientes dimensiones restantes contienen 4 ítems con opciones de respuesta en escala de Likert que poseen una valoración del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, cada uno según el formato de pregunta.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones calculando el promedio de los ítems que corresponden.

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	PERSONAL: 1,2,3,4
	LABORAL: 5,6,7,8
APOYO SOCIAL	CONTRIBUCIÓN: 9,10,11
	MOTIVACIÓN: 12
HABILIDADES CONCEPTUALES	APTITUDES: 13,14
	CONOCIMIENTO: 15,16
AUTONOMÍA	RESPONSABILIDAD: 17

	AUTODETERMINACIÓN: 18,20
FEEDBACK	ATENCIÓN: 21,22
	ORIENTACIÓN: 23,24
COMPORTAMIENTO ÉTICO	INTEGRIDAD: 25,26
	CONDUCTA: 27,28

INTERPRETACIÓN POR VARIABLE (LIDERAZGO DE SERVICIO)

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	104 a 140	El liderazgo de servicio es muy bueno y trata de un líder que pone en primer lugar las necesidades de sus empleados antes que las suyas, prioriza el desarrollo y bienestar de sus equipos.
Medio	66 a 103	El liderazgo de servicio es medio, el líder no antepone las necesidades de los demás, solo dirige por decreto o dictamen.
Bajo	28 a 65	El liderazgo de servicio es bajo, el líder no escucha a los demás, no involucra a sus colaboradores, toma decisiones individuales dentro del trabajo y no tiene capacidad de resolución de problemas.

INTERPRETACIÓN POR DIMENSIÓN

DIMENSIÓN 1: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	30 a 40	El trabajador siente que el líder demuestra preocupación ante cualquier situación, prioriza la atención a sus necesidades y el deseo de satisfacerlas.

Medio	20 a 29	El trabajador no siente una preocupación por parte del líder, solo demuestra su atención de manera laboral.
Bajo	8 a 19	El trabajador siente que el líder no demuestra preocupación por los demás, no les brinda atención, ni interés por satisfacer sus necesidades.

DIMENSIÓN 2: APOYO SOCIAL

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El trabajador siente que el líder demuestra interés y deseo por realizar apoyo u aportes en actividades que conlleven al bienestar de la sociedad.
Medio	10 a 15	El trabajador siente que el líder no incentiva ni muestra interés por la comunidad, solo participa en

		actividades de apoyo en beneficio a la empresa.
Bajo	4 a 9	El trabajador siente que el líder no contribuye ni está interesado en ayudar a la comunidad, tampoco incentiva ni se involucra en actividades para el bienestar de la sociedad.

DIMENSIÓN 3: HABILIDADES CONCEPTUALES

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El trabajador siente que el líder esta siempre atento ante cualquier problema, comprende las funciones y tareas de la organización, pensando con efectividad y con capacidad de resolver problemas con ideas novedosas.
Medio	10 a 15	El trabajador siente que el líder está pendiente ante cualquier problema, pero no tiene un completo entendimiento de la organización y sus metas, y no es capaz de resolver problemas rápidamente.
Bajo	4 a 9	El trabajador siente que el líder no comprende las funciones y tareas de la organización, y no está en condiciones de ayudar ni apoyar a

		los demás de manera efectiva.
--	--	-------------------------------

DIMENSIÓN 4: AUTONOMÍA

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El trabajador siente que el líder le brinda la responsabilidad de tomar decisiones importantes, alienta y da libertad.
Medio	10 a 15	El trabajador siente que el líder no le da la responsabilidad de decidir, tienen que consultarle primero antes de realizar cualquier actividad.
Bajo	4 a 9	El trabajador siente que el líder no le permite de manera autónoma brindar alguna decisión o direccionar el entorno laboral.

DIMENSIÓN 5: FEEDBACK

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El trabajador siente que el líder ejerce una correcta comunicación donde brinda información para mejorar el desempeño y desarrollo tanto profesional como personal de ellos mismos dentro de la organización.
Medio	10 a 15	El trabajador siente que el líder de manera menos progresiva comparte observaciones para mejorar el desempeño, solo se interesa por la consecución de las metas en general, mas no del desarrollo profesional de cada colaborador.
Bajo	4 a 9	El trabajador siente que el líder no provee experiencias ni información para mejorar el desarrollo

		profesional como personal dentro de la organización.
--	--	--

DIMENSIÓN 6: COMPORTAMIENTO ÉTICO

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El trabajador siente que el líder hace las cosas de forma correcta en cualquier situación en la que se encuentre dentro de la organización y posee buenos valores.
Medio	10 a 15	El trabajador siente que el líder realiza las cosas diferentes dependiendo de cada situación dentro de la organización en base a su beneficio personal, se inculta de manera progresiva y se forma una cultura organizacional inestable.
Bajo	4 a 9	El trabajador siente que el líder no es honesto y compromete principios éticos para

		alcanzar el éxito profesional.
--	--	--------------------------------

ANEXO N°4

**VALIDACIÓN DEL NIVEL DE LIDERAZGO DE SERVICIO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS COLABORADORES**

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO I

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Escala de liderazgo"

OBJETIVO: Analizar el nivel de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores de la Caja Trujillo.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la Caja Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MBA. Calderón Yarlequé, Luis Alberto.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MBA. Magister en administrador de negocios.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto X	Muy alto
----------	------	-------	-----------	----------



Evaluador: MBA. Calderón Yarleque, Luis Alberto
DNI: 40097132

ANEXO N°5

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO I

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: “Escala de liderazgo”

OBJETIVO: Analizar el nivel de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores de la Caja Trujillo.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la Caja Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MBA. Montenegro Príncipe, Luis.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MBA. Magister en administrador de negocios.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto X
----------	------	-------	------	---------------



Evaluador: MBA. Montenegro Príncipe, Luis
DNI: 43978959

ANEXO N°6

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO I

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Escala de liderazgo"

OBJETIVO: Analizar el nivel de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores de la Caja Trujillo.

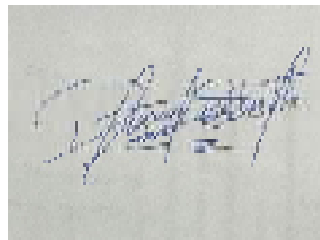
DIRIGIDO A: Colaboradores de la Caja Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MBA. Pierre Filipe, Diogo Rebatta.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MBA. Magister en administrador de negocios.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto X
----------	------	-------	------	---------------



Evaluador: MBA. Pierre Filipe Diogo Rebatta
DNI: 72561229

ANEXO N°7
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO I
SUJETOS

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	0.6	
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	0.3	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	0.2	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	0.3	
5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	3	0.7	
6	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	0.4	
7	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	0.6	
8	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	0.4	
9	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	0.6	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	0.2	
11	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	0.3	
12	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	0.6	
13	4	2	4	4	3	4	4	4	5	3	0.6	
14	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	0.3	
15	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	0.3	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	0.2	
17	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	0.3	
18	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	0.3	
19	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	0.3	
20	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	0.3	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	0.2	
22	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	0.6	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	0.2	
24	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	0.6	
25	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	0.3	
26	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	0.3	
27	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	0.3	
28	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	0.5	
Total	112	94	112	112	111	114	120	114	140	84	196	10

DATOS	
α=	0.982
k (numero de items)=	28
∑vi (sumatoria total de las varianzas de los item)=	10.43
∑vt (varianza total)=	196.01

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.982	10

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α=	$\frac{28}{27} \left[1 - \frac{10.43}{196} \right]$
α=	1.037 * 0.947
α=	0.982

ANEXO N°8: Instrumento II para medir el liderazgo de servicio (Autoevaluación del líder)

Un saludo cordial colaboradores de Caja Trujillo. Nos presentamos, somos estudiantes del X Ciclo de Administración de Empresas, el cual tenemos como finalidad de nuestra investigación analizar el nivel de liderazgo de servicio en la agencia Caja Trujillo, cuyo objetivo es obtener datos para ser utilizado con fines de investigación. Le agradecemos completar con sinceridad y por las respuestas brindadas de la siguiente encuesta de manera anónima.

Instrucciones: Lea detenidamente los ítems formulados y marque una "X" con seriedad.

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DE SERVICIO (AUTOEVALUACIÓN DEL LÍDER)	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Consideración individualizada					
Hace sentir que se podría acudir a usted ante algun problema personal de sus trabajadores.					
Se preocupa por el bienestar personal de su equipo.					
Se da tiempo para hablar a nivel personal de sus trabajadores.					
Se da cuenta cuando sus trabajadores tienen un problema sin necesidad de preguntar.					
Me interesa más el éxito de mis trabajadores que el mio.					
Pongo los intereses de desarrollo profesional de mis trabajadores por encima de los míos.					
Sacrifico mis propios intereses para atender el de los demás.					
Hago lo que esté en mi alcance para hacer más fácil el trabajo.					
Apoyo social					
Enfatiza usted la importancia de contribuir con la comunidad.					
Está usted siempre interesado en ayudar a las personas de nuestra comunidad.					
Se involucra en actividades de apoyo a la comunidad.					
Está incentivando a participar en actividades de apoyo a la comunidad.					
Habilidades Conceptuales					
Usted identifica rápidamente cuando algo anda mal.					
Piensa con efectividad cuando hay problemas complejos.					
Entiende a la organización y sus metas.					
Resuelve problemas con ideas novedosas.					
Autonomía					
Responsabiliza a sus trabajadores de tomar decisiones en sus labores.					
Alienta la manera de gestionar de los trabajadores ante las desiciones importantes de la empresa.					
Doy la libertad para administrar situaciones difíciles de la forma en que mis trabajadores crean que es mejor.					
Permito que tomen decisiones importantes en el trabajo sin tener que consultarme.					
Feedback					
Hago que el desarrollo profesional de mis trabajadores sea una prioridad.					
Me interesa que logren sus metas en el trabajo.					
Brindo de experiencias laborales que me permitan desarrollar nuevas habilidades.					
Me intereso por las metas de desarrollo de carrera de mis trabajadores.					
Comportamiento ético					
Valoro la honestidad por encima de las ganancias monetarias.					
Soy siempre honesto.					
No comprometería principios éticos para alcanzar el éxito profesional.					
Mantengo un comportamiento ético excepcional.					

ANEXO N°9

FICHA TÉCNICA II – (“Análisis del Liderazgo en los líderes de la Caja Trujillo”)

- **DATOS INFORMATIVOS**

- **Técnica:** Encuesta
- **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- **Lugar:** Chimbote
- **Forma de aplicación:** Individual
- **Autor:** Huamanchumo Coronel Pierina y Merchan Palacios Rodrigo
- **Medición:** Nivel de liderazgo desde la propia percepción del líder de la Caja Trujillo
- **Administración:** Líderes de la Caja Trujillo - Chimbote
- **Tiempo de aplicación:** 10 minutos

- **EXPERTOS QUE VALIDARON EL INSTRUMENTO:**

- MBA. Calderón Yarleque, Luis Alberto: Magíster en Administración de negocios.
- MBA. Montenegro Príncipe, Luis: Magíster en Administración de Empresas.
- MBA. Pierre Filipe Diogo Reбата: Magíster en Administración de Negocios.

- **OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:**

Analizar el nivel de liderazgo desde la propia percepción del líder de la Caja Trujillo.

- **VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:**

El instrumento fue sometido a validez de contenido para comprobar si los ítems están bien definidos en relación con la variable planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Esta **validación** consistió en la selección de **tres** expertos, en investigación y en la temática de investigación quienes revisaron la matriz de operacionalización de las variables, y cada uno de los ítems del instrumento para verificar si realmente miden los indicadores y dimensiones de la variable.

Para establecer la **confiabilidad** del instrumento, Nivel de Liderazgo desde la propia percepción del líder, se aplicó una prueba piloto con 2 participantes; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alpha de Cronbach, cuyo cálculo fue $\alpha = 0,871$, este resultado permite afirmar que el instrumento presenta una confiabilidad muy fuerte.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.871	2

- **DIRIGIDO A:**

Líderes de la Caja Trujillo – Chimbote.

- **MATERIALES NECESARIOS:**

Internet y la página de Google Forms para poder elaborar el cuestionario.

- **DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El instrumento referido presenta 6 dimensiones, donde en la primera dimensión encontramos 8 ítems, las siguientes dimensiones restantes contienen 4 ítems con opciones de respuesta en escala de Likert que poseen una valoración del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, cada uno según el formato de pregunta.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones calculando el promedio de los ítems que corresponden.

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	PERSONAL: 1,2,3,4
	LABORAL: 5,6,7,8
APOYO SOCIAL	CONTRIBUCIÓN: 9,10,11
	MOTIVACIÓN: 12
HABILIDADES CONCEPTUALES	APTITUDES: 13,14
	CONOCIMIENTO: 15,16
AUTONOMÍA	RESPONSABILIDAD: 17

	AUTODETERMINACIÓN: 18,20
FEEDBACK	ATENCIÓN: 21,22
	ORIENTACIÓN: 23,24
COMPORTAMIENTO ÉTICO	INTEGRIDAD: 25,26
	CONDUCTA: 27,28

INTERPRETACIÓN POR VARIABLE (LIDERAZGO DE SERVICIO)

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	104 a 140	El liderazgo de servicio es alto desde la percepción del líder, ya que él escucha y cuida a sus seguidores, ayuda a sus trabajadores a obtener lo que desean, potencializa e inspira a otros ayudar
Medio	66 a 103	El liderazgo de servicio es medio desde la percepción del líder, ya que él no ayuda al resto, no demuestra interés propio por el desarrollo de los demás, solo se basa en cumplir las metas sin satisfacer las necesidades del equipo.
Bajo	28 a 65	El liderazgo de servicio es bajo desde la percepción del líder, debido que él no tiene actitud de servicio, capacidad de escucha ni empatía y no tiene un compromiso con el desarrollo de sus trabajadores.

INTERPRETACIÓN POR DIMENSIÓN

DIMENSIÓN 1: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	30 a 40	El líder siente que demuestra preocupación ante cualquier situación, prioriza la atención de las necesidades de sus colaboradores y el deseo de satisfacerlas.
Medio	20 a 29	El líder siente que no tiene mucha preocupación por sus trabajadores, pero demuestra su atención de manera laboral.
Bajo	8 a 19	El líder siente que no demuestra preocupación por los demás, no les brinda atención, ni interés por satisfacer sus necesidades.

DIMENSIÓN 2: APOYO SOCIAL

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El líder siente que demuestra interés y deseo por realizar apoyo u aportes en actividades que conlleven al bienestar de la sociedad.
Medio	10 a 15	El líder siente que no incentiva ni muestra interés por la comunidad, solo participa en actividades de apoyo en beneficio a la empresa.
Bajo	4 a 9	El líder siente que no contribuye ni está interesado en ayudar a la comunidad, tampoco incentiva ni se involucra en actividades para el bienestar de la sociedad.

DIMENSIÓN 3: HABILIDADES CONCEPTUALES

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El líder siente que esta siempre atento ante cualquier

		problema, comprende las funciones y tareas de la organización, pensando con efectividad y con capacidad de resolver problemas con ideas novedosas.
Medio	10 a 15	El líder siente que está pendiente ante cualquier problema, pero no tiene un completo entendimiento de la organización y sus metas y no es capaz de resolver problemas rápidamente.
Bajo	4 a 9	El líder siente que no comprende las funciones y tareas de la organización, y no está en condiciones de ayudar ni apoyar a los demás de manera efectiva.

DIMENSIÓN 4: AUTONOMÍA

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El líder siente que permite de manera autónoma al

		trabajador ejercer funciones y la toma decisiones en el entorno laboral.
Medio	10 a 15	El líder siente que no da la responsabilidad de decidir, tienen que consultarle primero antes de realizar cualquier actividad.
Bajo	4 a 9	El líder siente que no permite de manera autónoma brindar alguna decisión o direccionar el entorno laboral.

DIMENSIÓN 5: FEEDBACK

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El líder siente que ejerce una correcta comunicación donde brinda información para mejorar el desempeño y desarrollo tanto profesional como personal de ellos mismos dentro de la organización.
Medio	10 a 15	El líder siente que de manera menos

		progresiva comparte observaciones para mejorar el desempeño, solo se interesa por la consecución de las metas en general, mas no del desarrollo profesional de cada colaborador.
Bajo	4 a 9	El líder siente que no provee experiencias ni información para mejorar el desarrollo profesional como personal dentro de la organización.

DIMENSIÓN 6: COMPORTAMIENTO ÉTICO

Niveles	Puntajes	Descripción
Alto	16 a 20	El líder siente que hace las cosas de forma correcta en cualquier situación en la que se encuentre dentro de la organización y posee buenos valores.
Medio	10 a 15	El líder siente que realiza las cosas diferentes dependiendo de cada

		situación dentro de la organización en base a su beneficio personal, se inculta de manera progresiva y se forma una cultura organizacional inestable.
Bajo	4 a 9	El líder siente que no es honesto y compromete principios éticos para alcanzar el éxito profesional

ANEXO N°10

**VALIDACIÓN DEL NIVEL DE LIDERAZGO DE SERVICIO DESDE LA
PERCEPCIÓN DEL LÍDER**

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO II

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Escala de liderazgo"

OBJETIVO: Analizar el nivel de liderazgo desde la perspectiva del líder de la Caja Trujillo.

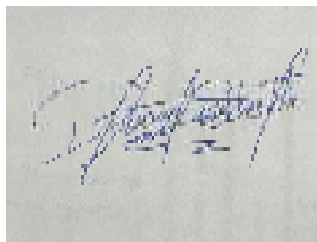
DIRIGIDO A: Líderes de la Caja Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MBA. Pierre Filipe, Diogo Rebatta.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MBA: Magister en Administración de Negocios.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto X	Muy alto
----------	------	-------	-----------	----------



Evaluador: MBA. Pierre Filipe Diogo Rebatta.
DNI: 72561229

ANEXO N°11

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO II

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Escala de liderazgo"

OBJETIVO: Analizar el nivel de liderazgo desde la perspectiva del líder de la Caja Trujillo.

DIRIGIDO A: Líderes de la Caja Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MBA. Calderón Yarlequé, Luis Alberto.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MBA: Magister en Administración de Negocios.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto X	Muy alto
----------	------	-------	-----------	----------



Evaluador: MBA. Calderón Yarlequé Luis Alberto
DNI: 40097132

ANEXO N°12

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO II

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Escala de liderazgo"

OBJETIVO: Analizar el nivel de liderazgo desde la perspectiva del líder de la Caja Trujillo.

DIRIGIDO A: Líderes de la Caja Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MBA. Montenegro Príncipe, Luis.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MBA: Magister en Administración de Negocios.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto X
----------	------	-------	------	---------------



Evaluador: MBA. Montenegro Príncipe, Luis.
DNI: 43978959

ANEXO N°13
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO II

SUJETOS			
Ítem	1	2	
1	5	5	0
2	5	5	0
3	5	4	0.3
4	5	5	0
5	5	4	0.3
6	5	2	2.3
7	5	2	2.3
8	5	5	0
9	5	5	0
10	5	5	0
11	5	3	1
12	5	5	0
13	5	4	0.3
14	5	5	0
15	2	5	2.3
16	4	4	0
17	4	4	0
18	5	4	0.3
19	5	2	2.3
20	5	1	4
21	5	4	0.3
22	5	5	0
23	5	5	0
24	5	4	0.3
25	5	4	0.3
26	5	5	0
27	5	4	0.3
28	5	5	0
Total	135	115	100

DATOS	
$\alpha =$	0.871
k (numero de items)=	28
$\sum vi$ (sumatoria total de las varianzas de los item)=	16
$\sum vt$ (varianza total)=	100

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{28}{27} \left[1 - \frac{16}{100} \right]$$

$$\alpha = 1.037 * 0.840$$

$$\alpha = 0.871$$

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.871	2

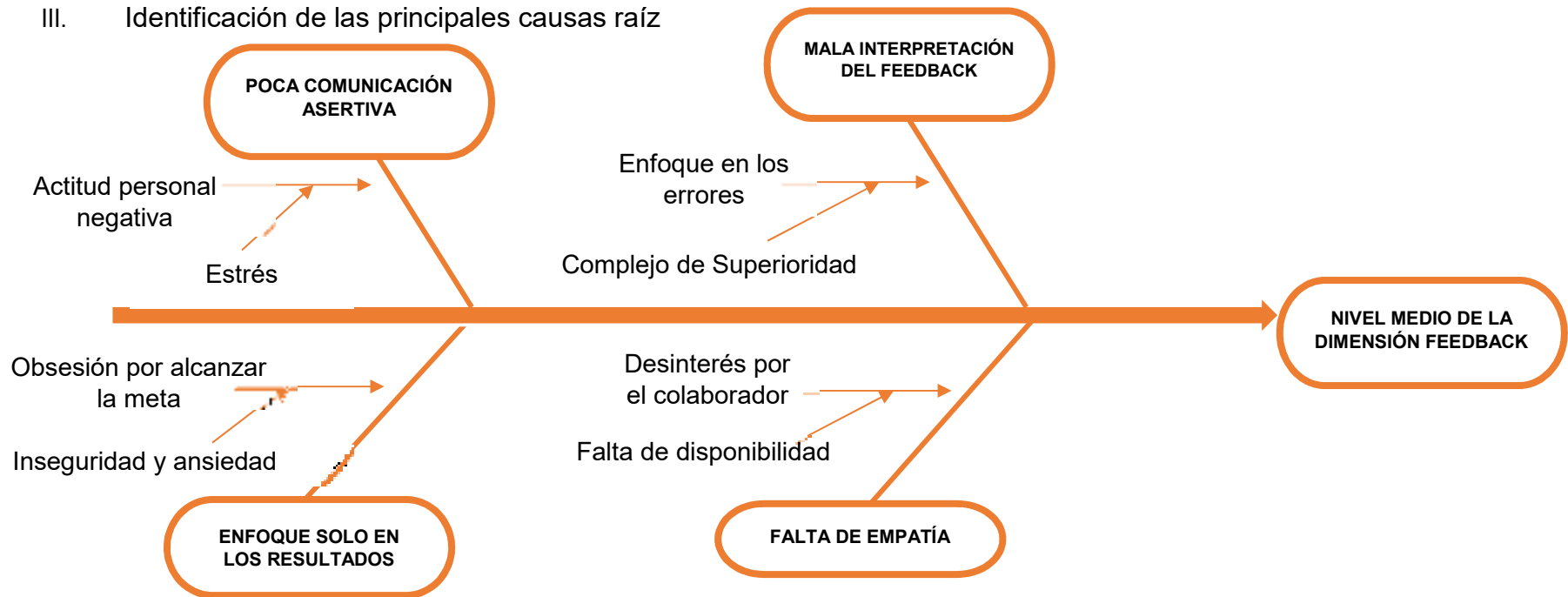
ANEXO N°14

Propuesta de mejora para la dimensión Feedback

- I. Denominación: “Retroalimentar para transformar”.
- II. Identificación de problemas

Causas raíz
Poca comunicación asertiva
Mala interpretación del feedback
Enfoque solo en los resultados
Falta de empatía

- III. Identificación de las principales causas raíz



IV. Causas y riesgos de la dimensión Feedback.

Causas	Riesgos	Grado de Impacto
Poca comunicación asertiva	Actitud personal negativa	4
Mala interpretación del feedback	Enfoque en los errores	4
Enfoque solo en los resultados	Obsesión por alcanzar la meta	2
Falta de empatía	Desinterés por el colaborador	3

Muy alto impacto: 4

Alto impacto: 3

Impacto medio: 2

Bajo impacto: 1

Dados los resultados se desarrollarán los siguientes talleres:

Causa raíz	Actividades/ talleres	Estrategias	Responsables
Poca comunicación asertiva	Asertividad	Mediante diálogos y ejercicios aplicativos de la vida real, los líderes desarrollarán habilidades de comunicación asertiva en el entorno laboral.	Líder del Talento Humano
	Autoafirmación	Brindar herramientas para que los líderes identifiquen y expresen claramente sus necesidades dentro de la organización para que se Establezcan prioridades que tienen para sí mismos para la organización y para con quienes trabajan.	

Mala interpretación del feedback	Feedback efectivo y comunicación eficaz	Los participantes se expondrán a situaciones simuladas mediante la práctica del roleplay y experimentarán las observaciones, con el objetivo de reconocer como se está empleando el feedback y la comunicación en cada situación.	Líder del Talento Humano
----------------------------------	---	---	--------------------------

Sesiones específicas: Se realizarán en base a los talleres propuestos por cada raíz, los temas que se darán en cada sesión son:

Asertividad:

- Habilidades asertivas.
- Aprendiendo actuar con asertividad.
- Escucha en cadena.
- Test de escucha activa.

Autoafirmación:

- Concientizarnos de nuestro derecho a existir.
- Conocer el triángulo de la congruencia y darse cuenta de la jerarquía individual de los valores.
- Concientizarnos de las metas, recursos y debilidades.
- Realización de los compromisos para cumplir metas.

Feedback efectivo y comunicación eficaz:

- Liderazgo y comunicación (barreras a la comunicación)
- El poder del diálogo.
- Preguntar es de sabios.
- Técnicas para una comunicación eficaz en la evaluación del desempeño.

V. Cronograma de actividades

Causa raíz	Actividades/ talleres	MES (SEMANAS)											
		diciembre				enero				febrero			
Poca comunicación asertiva	Asertividad	■	■	■	■								
	Autoafirmación					■	■	■	■				
Mala interpretación del feedback	Feedback efectivo y comunicación eficaz									■	■	■	■

Los talleres se desarrollarán en 3 meses, los cuales se distribuyen por cada taller 4 sesiones, 1 sesión por semana con una duración de 2 horas. Lo que se pretende obtener como objetivo principal es aumentar el nivel de feedback (retroalimentar) de manera intensiva y eficiente, para permitir retroalimentaciones sobre la socialización de cada sesión anterior.

VI. Presupuesto

Presupuesto para los talleres					
ítem	categoría	unidad	cantidad	Valor x unidad	Valor total
Recursos Humanos					
1	Ponente	hora	24	S/ 80	S/1,920
2	Colaboradores	hora	72	S/ 10.42	S/750.24
Insumos de oficina					
3	Documentos impresos	unidad	200	S/ 0.20	S/ 40
4	Material de actividades - papelería	unidad	3	S/ 10	S/ 30
Otros					
5	Refrigerio	unidad	36	S/ 10	S/ 360
Subtotal					S/ 3,100.24
Adicionales y/o imprevistos (10%)					S/ 310.02
Total					S/ 3,410.26

El presupuesto está planificado para los 3 meses que se va a ejecutar los talleres, los talleres se dictarán 1 vez por semana con una duración de 2 horas por cada sesión, asimismo el refrigerio está planificado para 3 líderes en total que cuenta la agencia.

Dirigido a: Especialmente hacia los líderes de la Caja Trujillo, Chimbote. Asimismo, para ejecutivos, gerentes, jefes de áreas, líderes de equipo, supervisores y todas aquellas personas responsables de equipos de trabajos en las organizaciones.

Los temas que se presentaron son de carácter aplicativo, por lo que se requiere la ayuda y el compromiso de la alta gerencia, para construir un ambiente saludable y experimental para el cliente interno (colaboradores), solo de esa manera se obtendrán los resultados esperados, que finalmente beneficiarán al crecimiento tanto del empleado como el de la compañía.

ANEXO N°15

Consentimiento Informado



Chimbote, 16 de noviembre del 2021

Dr. Francisco Salazar Llanos

Coordinador de la Escuela de Administración

Universidad César vallejo Chimbote


Presente.-

REF: CARTA No. 126- 2021-UCV-VA-P01-F04/CCP

Tengo el agrado de dirigirme a Usted con la finalidad de hacer de su conocimiento que la Srta. Huamanchumo Coronel, Pierina y el Sr. Merchan Palacios, Rodrigo de la Institución Universitaria que Usted representa, cuentan con el aval de la organización para concretar su investigación bajo fines académicos.

Atentamente,

JARA ARCE DAVID


CAJA TRUJILLO
David Jara Arce
Coordinador de la Escuela de Administración