

**CORPORACION UNIVERSITARIA ADVENTISTA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES**



**EL LIDERAZGO SERVIDOR DESDE LAS PERSPECTIVAS DE LIDERAZGO Y  
SERVICIO**

**Preparado por**

**Diana Campos  
Gladys Rodríguez Mesa**

**Luis Narváez**

**Medellín, Colombia**

**2010**



**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA**

**DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES Y POSGRADOS**

CENTRO DE INVESTIGACIONES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

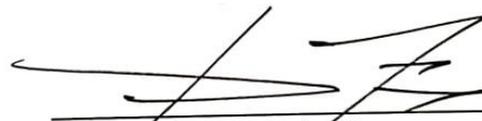
Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“El liderazgo servidor desde las perspectivas de liderazgo y servicio”**, elaborado por los estudiantes: DIANA MARÍA CAMPOS CIFUENTES Y GLADYS HELENA RODRÍGUEZ MESA, de la Especialización en Gerencia de las Organizaciones, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la División de Investigaciones y Posgrados y por lo tanto se declara como:

*Aprobado*

Medellín, Febrero 25 de 2010

  
**Mg. Adriana Ruiz**  
Presidenta

  
**Mg. Carlos William Marín**  
Secretario

  
**Esp. Rubén Darío Vásquez**  
Jurado Invitado

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>



**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA**

**Diana María Campos Cifuentes**  
Estudiante

**Gladys Helena Rodríguez Mesa**  
Estudiante

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983



## CONTENIDO

CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
INDICE DE GRAFICOS .....	6
CAPITULO I - EL PROBLEMA .....	8
Introducción.....	8
Planteamiento del problema.....	9
Disciplina: Administración.....	9
Área de estudio: El Liderazgo .....	11
Pregunta de investigación .....	13
Variables .....	15
<i>Servicio</i> .....	15
<i>Liderazgo</i> .....	16
Justificación.....	17
Objetivos .....	18
Delimitaciones.....	19
Limitaciones .....	19
Supuestos .....	20
Definición de términos .....	20
Hipótesis.....	21
Conclusión.....	21
CAPITULO II - MARCO TEORICO.....	22
Introducción.....	22
Rastreo Bibliográfico de las variables del estudio.....	22
<i>Liderazgo</i> .....	22

<i>Servicio</i> .....	29
<i>El liderazgo servidor</i> .....	46
Conclusión.....	53
CAPITULO TRES – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
Introducción.....	54
Tipo de investigación .....	54
La población.....	55
La muestra .....	56
Hipótesis de investigación e hipótesis nula .....	58
Recolección de la información.....	58
<i>Método</i> .....	58
Presupuesto .....	72
Conclusión.....	72
CAPITULO CUATRO – ANALISIS E INTREPRETACION DE RESULTADOS.....	74
Introducción.....	74
Descripción de la población observada .....	74
Distribución de participantes por unidades de observación.....	75
Resultados de las variables demográficas .....	76
<i>Género</i> .....	76
<i>Edad</i> .....	77
<i>Experiencia</i> .....	78
<i>Estudios</i> .....	79
<i>Área de formación</i> .....	81
Resultados de la variable liderazgo .....	82
Resultados de la variable servicio.....	91
Resultados de los constructos que relacionan las variables liderazgo y servicio.	100

Prueba de hipótesis .....	104
Conclusión.....	105
<b>CAPITULO CINCO - CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES</b> .....	106
Introducción.....	106
Conclusiones del estudio.....	106
Recomendaciones .....	109
Implicaciones.....	110
Conclusión.....	111
<b>ANEXOS.....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Constructos para la variable liderazgo.....	64
Tabla 2. Constructos para la variable servicio.....	65
Tabla 3 Análisis de pertinencia y claridad para la variable liderazgo, resultado de las apreciaciones de los expertos .....	66
Tabla 4. Análisis de pertinencia y claridad variable servicio, resultado de las apreciaciones de los expertos .....	67
Tabla 5. Presupuesto del estudio .....	72
Tabla 6. Unidades de observación .....	75
Tabla 7. Género del encuestado .....	76
Tabla 8. Edad de los empresarios y expertos académicos.....	77
Tabla 9. Experiencia.....	79
Tabla 10. Nivel de estudios.....	79
Tabla 11 . Resultados estadísticos del área profesional.....	81
Tabla 12. Resultados de la variable liderazgo .....	84
Tabla 13. Resultados de la variable servicio.....	93
Tabla 14. Resultados que relacionan las variables de liderazgo y servicio .....	100
Tabla 15. . Correlación de variables liderazgo y servicio en la R de Pearson .....	105

## INDICE DE GRAFICOS

Ilustración 1. Ciclo del servicio .....	34
Ilustración 2. Elementos descriptores de las decisiones administrativas,.....	35
Ilustración 3. Modelo nórdico .....	40
Ilustración 4. Modelo SERVQUAL.....	44
Ilustración 5. Calculo muestral.....	57
Ilustración 6. Modulo para la generación de números aleatorios.....	58
Ilustración 7 Participación de las encuestas .....	75
Ilustración 8. Género.....	76
Ilustración 9 Edad.....	77
Ilustración 10. Frecuencia en edad .....	78
Ilustración 11. Experiencia .....	78
Ilustración 12. Frecuencia en nivel de estudios .....	80
Ilustración 13. Estudios.....	80
Ilustración 14 . Frecuencia del área de formación .....	82
Ilustración 15. Area profesional .....	82
Ilustración 16. El liderqazgo permite valorar a los demás.....	83
Ilustración 17. El liderazgo busca el contacto con la gente.....	85
Ilustración 18. El líder identifica las visiones de grupo .....	86
Ilustración 19. El lider brinda seguridad .....	86
Ilustración 20. El liderazgo facilita a las personas el desarrollo .....	87

Ilustración 21. El liderazgo es flexible, se adapta al cambio .....	88
Ilustración 22. El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos .....	89
Ilustración 23. El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar los logros .....	89
Ilustración 24. El líder posee visión del futuro .....	90
Ilustración 25. El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad .....	90
Ilustración 26. Las empresas crean valor a ofrecer soluciones diferenciadas .....	92
Ilustración 27. Es más importante ofrecer servicios integrados que productos .....	92
Ilustración 28. El servicio tiene el propósito de crear valor .....	94
Ilustración 29. Las personas que atienden clientes deben tener competencias apropiadas .....	95
Ilustración 30. La satisfacción del cliente como resultado de su fidelidad .....	95
Ilustración 31. Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo .....	96
Ilustración 32. La actitud del empleado hacia el cliente genera una percepción de calidad .....	97
Ilustración 33. Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente para el mejoramiento del servicio .....	98
Ilustración 34. La satisfacción del cliente está relacionada con el valor recibido del servicio .....	98
Ilustración 35. El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes .....	99
Ilustración 36. Para ser un buen líder se requiere tener vocación del servicio .....	101
Ilustración 37. El líder exitoso tiene capacidad de establecer un estilo .....	102
Ilustración 38. El líder tiene voluntad para reinventarse .....	102
Ilustración 39. El liderazgo necesita del servicio para ser más efectivo .....	103
Ilustración 40. Los líderes pueden identificar las necesidades .....	104

## CAPITULO I - EL PROBLEMA

### Introducción

Este capítulo tiene como propósito hacer un bosquejo general del marco en el cual se desarrolla la investigación, teniendo en cuenta el contexto en el cual se mueven los investigadores y el medio en el cual se desenvuelve la misma.

Para comenzar se empieza diciendo que la investigación esta orientada a aportar información a la Línea de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Adventista, por lo tanto se analizará algunos conceptos sobre la administración como disciplina a la cual pertenece el objeto de estudio. Lo que se pretende en esta primera parte es ver a la luz de los especialistas y reconocidos hombres que a través de la historia han participado en la construcción de los conceptos administrativos que hoy se manejan o aplican y que son conocimiento socialmente aceptado. Se iniciará analizando el concepto etimológico de la palabra Administración y se avanzará en la definición a través de los conceptos emitidos en diferentes épocas de la historia hasta nuestros días.

Dentro de esa amplia disciplina de la Administración se encuentra el área que enmarca el objeto de estudio, el liderazgo, para el cual se seguirá un proceso similar, se observarán las definiciones dadas acerca de este tema por personajes

reconocidos en esta área, lo cual dará bases para tocar las variables de liderazgo y servicio.

Planteada la pregunta de investigación, la cual determina el punto de partida de este trabajo, se darán las razones y el porqué de hacer esta investigación, es decir se determinará la justificación del trabajo. A continuación se plantearán los objetivos que se desean alcanzar, las limitaciones y delimitaciones del proceso investigativo, la hipótesis y los supuestos que constituyen el lente filosófico con el cual los investigadores se aproximan al tópico a tratar, esperando de este proceso resultados altamente confiables que permitan beneficiar a la Facultad de Ciencias Administrativas en su proceso educativo y por lo tanto a sus estudiantes.

#### Planteamiento del problema

En el planteamiento del problema se consideran cuatro elementos que permitirán enfocar el tema específico que involucra el estudio de la investigación los cuales son: La Disciplina a la cual pertenece el tema, área específica dentro de ella, objeto de estudio y la pregunta de investigación.

#### Disciplina: Administración

Esta investigación está ubicada bajo la disciplina de la Administración, tema del cual se ha escrito mucho y son muy variados los conceptos que se han emitido, por lo tanto tomaremos como fuente aparte del artículo de la investigación "Representaciones del concepto de administración" de la universidad pontificia Bolivariana la cual fue aprobada en diciembre del 2007 y resume lo siguiente:

### *Definiciones de administración.*

La palabra administración viene del latín administrare (de ad, a y ministrare, servir), con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes (Alonso, 1982). En español, administrar viene de ministro y éste, a su vez, de menester, que procede del latín ministerium, que significa servicio, empleo u oficio. A su vez, éste procede de minister, cuyo significado es servidor oficial (Corominas y Pascual, 1984). En el Diccionario de la Real Academia Española se define administración con varios sentidos, como el político, religioso, médico y organizativo. Respecto a este último, allí administración es “dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad” (2001).

Dentro de la multitud de textos existentes se seleccionaron los más recientes y otros que forman parte de lo que se podría denominar los clásicos en los cursos introductorios a la administración, y que siguen teniendo vigencia. Las definiciones encontradas en diferentes textos no tienen una postura homogénea sobre la definición de administración; sin embargo, es posible identificar por lo menos tres grupos de definiciones. La clasificación que acá se usa sigue la tipificación de las aproximaciones a la administración propuesta por Volberda (1998), quien plantea una aproximación clásica, una moderna y una postindustrial. En el primer grupo presentado se define administración como un proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades colectivas (Certo, 2001; Hellriegel y Slocum, 1998; Ramírez, 2002; Martínez, 2002) para el cumplimiento de unos objetivos organizacionales determinados (Hernández, 2002) de forma eficiente (Chiavenato,

2001; Robins y Coulter, 2000), esto mediante la utilización de personas y otros recursos de la organización (Certo, 2001; Chiavenato, 2001; Ballina, 2000).

### Área de estudio: El Liderazgo

El liderazgo se ha convertido en un esencial de la actividad del ser humano para llevar a cabo sus objetivos y hay un gran número de enfoques sobre este tema y por lo tanto de definiciones como las siguientes:

“Liderazgo es la capacidad y la voluntad para agrupar hombres y mujeres a un propósito común y un carácter que inspira confianza”. Field Marshall Montgomery (s/f, 1999).

La capacidad tiene que ver con la aptitud, la disposición y el talento para relacionarse y convocar a las personas y la voluntad con la energía, disposición, firmeza y determinación para hacer algo, estos dos elementos unidos a un propósito común dentro de un ambiente de confianza, expresan el concepto de liderazgo de Montgomery.

Navarro prefiere hablar de una persona con liderazgo, para no tratar el liderazgo como algo propio de unos pocos individuos, sino que se puede ejercer por cualquier persona en la medida que decide tener un estilo de vida de acuerdo a unos principios, actitudes y conductas que le lleven a lograr una influencia positiva, en pro de unos objetivos comunes, llevando esta situación a un crecimiento personal Navarro (s/f, 2000). Otras definiciones como la de Hunter, la expresa en términos de arte, la cual se mencionó anteriormente, tiene que ver con las habilidades y destrezas, en este caso para influenciar en la gente. De acuerdo a lo anterior el Liderazgo es un proceso donde se requieren voluntad, habilidades y destrezas,

principios, actitudes y conductas para influir en las personas, de tal forma que voluntariamente se integren a trabajar en busca de objetivos comunes, y que a la vez lleve a un crecimiento como personas a todos los que participan

Objeto de estudio: El liderazgo Servidor el tema de liderazgo es muy amplio, y los enfoques que se le han dado son muy variados, aunque algunos expertos en el tema excluyen desde la misma definición el liderazgo negativo, otros proponen que hay tipos de liderazgo, este trabajo no tratará estos aspectos, se enfocará solo en un tipo de liderazgo, el liderazgo servidor el cual se constituye por lo tanto en el objeto de estudio de este trabajo.

Greenleaf señala que hay dos motivos que llevan a una persona a ejercer liderazgo uno es el deseo de poder o acumular posesiones y la otra la satisfacción de servir a otro. El servidor – Líder es, antes que nada, servidor. Todo comienza con la emoción natural de querer servir, como sentimiento primordial. Después una decisión consciente lo lleva a querer guiar. Es, esta persona, marcadamente distinta de aquella que es, ante nada, guía, quizás debido a la necesidad de saciar su sed de poder, o de acumular posesiones materiales. Para estos el servir es una elección posterior, que toma lugar luego de haber establecido su liderazgo. El primero líder y el primero servidor son dos tipos extremos. Entre ellos hay gradaciones combinaciones que forman parte de las infinitas variedades de la naturaleza humana. Greenleaf (s/f, 2000)

En este concepto de liderazgo el individuo primero desea ser servidor y como consecuencia de ello influye positivamente en las personas y por lo tanto resulta líder, contrariamente a quien primero desea liderar, guiar, ejercer poder y luego servir, en el mejor de los casos. El liderazgo servidor en este sentido es aquel que

resulta como consecuencia de una acción desinteresada de servicio. Hay un concepto en términos de liderazgo servidor aunque el autor no lo denomina así, sino simplemente liderazgo, sin embargo su esencia es el servicio solo que agrega unos ingredientes interesantes dentro del proceso del ejercicio del liderazgo servidor. El liderazgo empieza con la voluntad, que es la única capacidad que, como seres humanos, tienen para que sus acciones sean consecuentes con las intenciones y para elegir un comportamiento. Con la voluntad adecuada, se puede elegir amar, verbo que tiene que ver con identificar y satisfacer las legítimas necesidades de los otros, están llamados, por definición, a servirles e incluso a sacrificarse por ellos. Cuando se sirve a los otros y se sacrifica por ellos, se está forjando nuestra autoridad o influencia, por la ley de la cosecha. Y cuando se forja autoridad sobre la gente, entonces es cuando se gana el derecho a ser llamados líderes. Hunter (1999).

El Liderazgo servidor es un tipo de liderazgo que nace cuando la persona decide amar a sus semejantes, acción propia de la voluntad, como consecuencia busca servir y sacrificarse por los demás, el servicio y sacrificio que hace es para satisfacer las necesidades de los demás, esa consistencia entre su pensar y actuar le da autoridad y esta le da el derecho a ser líder. Primero nace como servidor y luego como consecuencia es líder.

#### Pregunta de investigación

La obcecación orientada a la satisfacción de las expectativas razonables del cliente es lo que impulsa cambios en la forma de dirigir las organizaciones hoy en día, es la piedra angular de la filosofía de la Gestión de la Calidad Total (GCT), lo cual constituye un empeño por llegar rápido al mercado y los esfuerzos

empresariales. Esta gran preocupación de parte de las empresas para garantizar la satisfacción total del cliente, ha traído como consecuencia extraordinarios avances en el nivel y la calidad de vida. Ya que brindar un servicio extraordinario no es una ilusión.

Sin lugar a dudas que los bienes y servicios en la actualidad son mejores que nunca, y sobre todo ¡son más baratos! No obstante, hay un costo asociado con el logro del bienestar del cliente. En todas las corporaciones con categoría mundial, existen algunas que se han esmerado en superar las complejidades operativas, las fuerzas externas del mercado y las presiones financieras de corto plazo, que incrementan la imperfección en el servicio. La clave se debe a que en dichas organizaciones se ha establecido un verdadero liderazgo de servicio en todos los estratos organizacionales, fomentando un liderazgo que inspira el logro. Aunque la gerencia es clave para la eficiencia de la organización, son pocas las empresas que aprovechan la energía emocional y espiritual del liderazgo que caracteriza a todas las compañías de servicio extraordinario. Sin lugar a dudas que existe mucha literatura en lo que a liderazgo se refiere, pero hay muy poca sobre Liderazgo de Servicio, el cual estaría representado por las competencias extraordinarias que estimulan el deseo de toda empresa para ofrecer servicios con un nivel de sobresaliente (outstanding).

Teniendo en cuenta lo anterior el grupo investigador se plantea la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre liderazgo y servicio en los grupos de líderes empresarios de medianas empresas y expertos académicos de las ciencias sociales adscritos a Ascolfa, en la ciudad de Medellín para el año 2009?

## Variables

En esta investigación se van a analizar las variables Liderazgo y Servicio, de las cuales a continuación se hará su definición.

### *Servicio*

En la actualidad el término servicio está muy vigente, todos manejan el concepto aunque con percepciones distintas. Por ello, resulta importante señalar que la idea de servicio resulta muy atractiva cuando representa una condición para generar riqueza, o sea cuando se emplea como herramienta o medio para satisfacer deseos de un cliente, complacerlo y lograr que siga comprando los bienes que se ofrecen. En este sentido, el concepto es promovido por la publicidad y recomendado como técnica de administración moderna en que se propone alcanzar la excelencia en el servicio. Así definida, es sin duda, una interesante condición de calidad y un importante instrumento de productividad en la empresa.

La verdadera y auténtica función de servicio es aquella actitud que implica renuncia, sacrificio y entrega personal. Sin embargo, visto de este modo el servicio suele ser interpretado como un signo de debilidad. Servir a los demás se asocia más a una consecuencia de haber fracasado, que como una misión en la vida. A una imposición, más que a una decisión personal. A una labor monótona, más que a un acto creativo. A una actitud sumisa que empobrece, en vez de enaltecer o dignificar. Los débiles sirven, los fuertes son servidos parece ser la convicción que en materia de servicio prevalece en nuestros días. La historia contribuye a reforzar este

convencimiento, ya que los esclavos servían a sus amos, los pobres a los ricos, los ignorantes a los eruditos, el pueblo a los poderosos, etc. Sin embargo, no por haberse dado históricamente el hecho debe ser correcto, positivo o deseable por sí mismo. Es diferente servir pensando que lo hago porque soy menos que los otros, a comprender que sirvo porque el otro vale tanto como yo y por ello, decido hacerle el bien. El que sirve entendiendo lo anterior, ha aprendido a equilibrar la necesidad y el deber que tiene quererse primero a sí mismo para poder ayudar o querer a los demás. Nadie puede dar lo que no tiene, dice viejo adagio popular.

### *Liderazgo*

El liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder según como lo perciben los demás; se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales; es un fenómeno que ocurre en los grupos sociales, siendo esencial en la administración de cualquier tipo de organización, pues cumple la función básica de orientación hacia un objetivo común. El estilo que adopta el líder depende de cómo maneje sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales; una vez conocidas a fondo estas habilidades, el líder puede actuar de manera óptima.

Los conceptos importantes que se relacionan con el liderazgo en medio de muchos estudios que se han realizado al respecto, se fundamentan en la influencia, la comunicación, el proceso de grupo, el establecimiento de metas, la motivación y principalmente el cambio; teniendo en cuenta estos componentes, se puede decir que el liderazgo es un proceso de influencia en las actividades, a nivel individual o grupal y sobre todo, un esfuerzo por avanzar hacia metas definidas en una situación determinada.

El liderazgo es descrito como un proceso de influencia, sea entre individuos o entre grupos, con el fin de alcanzar metas propuestas, puesto en práctica en diferentes campos de trabajo, cuando surge una persona capaz de llevar un grupo de ideas a determinado fin en beneficio común, esta persona es llamada líder.

Por tanto, el liderazgo cobra importancia cuando se observa que el mundo es ahora mas competitivo y volátil, los cambios tecnológicos, la competencia internacional, la liberación del pensamiento y la cambiante demografía de la fuerza laboral, sin duda alguna son factores que favorecen este cambio y que a la vez impulsan el intercambio holístico entre las personas, el fortalecimiento de sus herramientas de trabajo y la motivación por realizar todas las actividades de una manera excelente.

Resaltando, que la función del liderazgo es la de generar cambio en diversos aspectos, personas, comunidades, organizaciones etc., la capacidad de señalar el rumbo de ese cambio es fundamental para liderar en todas las situaciones de la vida, en diferentes campos de trabajo y por supuesto en las personas quienes se encargan de construir grandes proyectos. Y al igual que en la mayoría de los procesos de formación, es necesario que existan bases sólidas que soporten sus principios, por esta razón en esta investigación se proponen revisar el acervo teórico referente a las teorías del liderazgo existente para identificar cual de ellas se identifica con la población objeto de nuestra investigación.

### Justificación

El liderazgo servidor representa la capacidad de influenciar a personas a la acción. Las personas deben seguir al líder con libertad y espontánea voluntad. Para

lograr esto se deben desarrollar estrategias en el proceso educativo que fortalezcan competencias de estas características en los discípulos y así entregarle al mercado Líderes servidores, capaces de sacar adelante las empresas, llevando como lema el don de servir. Un punto de partida para lograr esto es Identificar si existe relación entre características de liderazgo y servicio, y permite diseñar estrategias de formación complementarias para formar líderes con vocación de servicio, que entreguen como producto una acción que perdure en el tiempo, que influya en la persona y le permita trascender en su quehacer diario.

Este estudio se realiza con el propósito de tener una lectura con base a la indagación realizada, de que los líderes de las medianas empresas y los expertos académicos tienen características de líderes y servidores y que en asociación con ellas logran que la organización que dirigen permanezca activa en el mercado.

### Objetivos

1. El objetivo fundamental de esta investigación es evidenciar si existe o no relación entre liderazgo y servicio, para obtener información que pueda fortalecer la línea de investigación liderazgo servidor, de la Corporación Universitaria Adventista.
2. Profundizar en el tema de liderazgo y servicio, para poder contribuir al fortalecimiento de la línea de investigación: Liderazgo y servicio.
3. Indagar sobre lo que piensan los gerentes de las medianas empresas y los expertos académicos en cuanto al liderazgo y servicio.

## Delimitaciones

Las delimitaciones planteadas por lo investigadores como fronteras del trabajo de investigación son:

1. Esta investigación se realizará en la ciudad de Medellín, se cuenta con una base de datos suministrada por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia, la cual tendrá la información básica de las medianas empresas ubicadas en esta ciudad y las Instituciones Universitarias adscritas a ASCOLFA, la cual contiene la población de expertos académicos de las ciencias sociales, sin discriminación de género.

2. El tiempo asignado para realizar esta investigación es de un año académico iniciándose en Agosto de 2008 y culminando en Septiembre de 2009.

3. Como fuentes de información utilizaremos documentos académicos de reconocidos autores tales como, fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en las bases de datos Ebsco y Wilson Web.

## Limitaciones

Las limitaciones de esta propuesta de investigación son las siguientes:

1. El tiempo necesario para poder realizar la investigación por trabajo, carga académica y vida familiar de los investigadores.

2. El recurso económico que se requiere para asegurar el proceso de elaboración del instrumento de medición y la aplicación del mismo.

## Supuestos

Los supuestos de este trabajo de investigación, que corresponden a la plataforma ideológica a partir de los cuales se desarrolló el estudio, se expresan a continuación: Partimos de la creencia de que todo gran líder debe poseer la cualidad del servicio, porque sólo con ello, se logra desarrollar el equipo de trabajo, generar confianza y motivar al logro de resultados.

La variable de servicio se enfocará dentro de la orientación de servicio al cliente, porque dentro del contexto de la disciplina que acoge este trabajo es considerada como la ventaja competitiva y diferencial que deben tener los líderes que dirigen las empresas en el mercado de hoy.

## Definición de términos

**Arte:** es llegar a un resultado mediante la destreza. En la administración, el arte tiene que ver con la ciencia, aplicando creatividad en la adaptación de las iniciativas administrativas, para lograr los objetivos organizacionales.

**Técnica:** es un conjunto de procedimientos, reglas o instrumentos, siendo esencialmente cambiante, pues tan pronto como se encuentra una técnica mejor para realizar algo, la anterior se abandona o modifica. La técnica es un producir.

**Recursos materiales:** Son los elementos materiales que integran la organización, como terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, materia prima, productos terminados, dinero, etc.

**Recursos humanos:** Son todas las personas que laboran en la organización, siendo para ésta el recurso más importante.

Ciencia: es un sistema de conocimientos metódicamente fundamentados.

La ciencia es un conocer. La ciencia se toma en el sentido de las ciencias políticas, ciencias militares; o sea las ciencias sociales, y nunca en el sentido de las ciencias naturales (físico – matemáticas).

### Hipótesis

La hipótesis propuesta por los investigadores es la siguiente: Existe relación entre liderazgo y servicio, en el grupo de empresarios de medianas empresas y expertos académicos de las ciencias sociales, en la ciudad de Medellín, para el año 2009.

### Conclusión

En este primer capítulo se analizaron los conceptos relacionados con la disciplina a la cual pertenece el tema de investigación, la administración, observando dentro de este amplio campo el área de liderazgo, que de acuerdo a los conceptos de administración es un elemento fundamental, pero dentro de esta área se analizó el tema Liderazgo Servidor, el cual se ha tomado como el objeto de estudio. Esto ha permitido dar claridad a estos conceptos que son fundamentales para el trabajo que se plantea a través de la pregunta de investigación. También se establecieron los aspectos que limitan el estudio y además se explico la plataforma ideológica con que se aborda el tema.

## CAPITULO II - MARCO TEORICO

### Introducción

En el marco teórico se plantea la revisión bibliográfica que se ha realizado a las variables liderazgo y servicio, así como su interrelación. La variable liderazgo se revisa desde la perspectiva de la evolución del liderazgo y la influencia del mismo en el direccionamiento de las organizaciones. La variable servicio se desarrolla siguiendo los lineamientos históricos de su evolución, desde el enfoque de calidad y servicio al cliente, componentes básicos del servicio. Finalmente la relación entre las variables se presenta siguiendo los elementos del servicio que inciden en la diferenciación de un liderazgo.

### Rastreo Bibliográfico de las variables del estudio

#### *Liderazgo*

##### *La evolución del liderazgo.*

El liderazgo ha evolucionado, porque las teorías que lo intentan explicar también han ampliado sus perspectivas sobre la comprensión del hombre y del mundo. Y en efecto, cuanto más se ha profundizado en dar una amplia y completa respuesta a la

pregunta ¿quién es el hombre? —Que no es una pregunta sólo para antropólogos, filósofos y teólogos—, se ha clarificado el qué, el cómo y el para qué del liderazgo.

Ciertamente, la manera de liderar ha tenido que ser influida por la manera de ver, percibir y entender a la organización humana. Así, ha ido pasando de la organización jerárquica, donde se ha hecho énfasis en la dirección por tareas y en motivaciones específicamente extrínsecas (pagar por los resultados obtenidos), a la organización profesional, con énfasis en la dirección por objetivos y reconocimiento de motivaciones más profundas, como las intrínsecas (motivar por lo atractivo de la acción y el objetivo), para pasar, entonces, a la organización competente, que hace énfasis en una dirección por competencias reconociendo la existencia de motivaciones no solo extrínsecas e intrínsecas, sino además de motivaciones trascendentes (motivar por servicio auténtico al cliente) (Cardona y García-Lombardía, 2005).

En la literatura actual sobre liderazgo se puede encontrar conceptos y observaciones realmente novedosas y retadoras que ilustran acerca de una evolución en la manera de entender el proceso del liderazgo. Por ejemplo, Luthe García (2006) afirma que lo que ha de enfatizarse hoy no es tanto la figura del director del grupo sino la del grupo dirigido: más que una persona, el liderazgo es un sistema de trabajo en equipo. Por su parte, Leider (2006) expresa que el auto liderazgo es la esencia del liderazgo, y que este se basa en conocerse a sí mismo y entender que los líderes de un mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus atributos personales, aceptando que tal auto liderazgo es la esencia de todo cambio individual, de equipo y organizacional.

Lo anterior indica que las consideraciones sobre el arte del liderazgo como

dimensión del gobierno de las organizaciones humanas están ampliando sus perspectivas, expresando posturas no convencionales en las que el liderazgo ya no tiene relación con el puesto en la escala vertical, sino que es visto como una actitud incluso compartida que exige de competencias específicas en todos los lugares y niveles de la empresa. Ya el liderazgo no es un cargo sino una elección, es decir, una forma de entender y tratar a las personas con las que se trabaja (Covey, 2005).

*Primera fase de evolución:* La influencia del líder sobre los seguidores.

A principios del siglo XX solo podía hablarse, en el ámbito de los primeros escritos, sobre el liderazgo de los grandes hombres. El foco no podía ser otro que el liderazgo centrado en los rasgos de personalidad. Y era lógico comprender que quien fungía como líder tenía que ser entendido como alguien con unos rasgos específicos, y creer, en consecuencia, que quien tuviese esos rasgos podía ser líder en cualquier circunstancia.

Se pensaba entonces que rasgos como la masculinidad, la inteligencia, el dominio, la energía, etc., distinguían al líder (Cardona y García-Lombardía, 2005). Y se constata que la explicación del liderazgo se centraba en una relación estática en la que la influencia iba en una sola dirección: Sólo el líder influye sobre los seguidores.

Hoy en día aún se puede encontrar alguna explicación del liderazgo basado en rasgos, tal vez más dosificada y centrada en la ya muy estudiada actividad empresarial, como, por ejemplo, la que nos propone Tedlow (2004), quien al estudiar las carreras de grandes líderes empresariales destaca que estos:

- a) Tienen el coraje para apostar por su visión de potencial del mercado.

b) Convierten su visión del mercado en una misión para la compañía y en mensajes consistentes para los clientes, empleados e inversores.

c) Entregan más de lo que prometen.

d) Se dedican totalmente a su compañía.

e) No miran atrás.

Son parte también de esta primera fase evolutiva del liderazgo las teorías que se focalizan en el liderazgo centrado en lo contingente o situacional. Se trata de una evolución con respecto a la teoría de rasgos, porque, como es lógico, los rasgos no coincidieron en los líderes estudiados, ya que estos se enfrentaban a situaciones disímiles en sus historias personales. El primero en hablar de lo cambiante, y de la necesidad de adaptarse a ese cambio, fue Fiedler (1967); también aparecieron con su celda o red gerencial Blake y Mouton (1964); y finalmente los profesores Hersey y Blanchard (1977, 1993) con el liderazgo situacional.

En estos enfoques se reconoce que hay que relacionar dos variables: el control sobre la realización de tareas y/o capacidad para cumplirlas, y las relaciones o capacidad para conectar emocionalmente con el colaborador. El cruce de estas variables ofrecía una gama de estilos de liderazgo, dando como resultado —al menos en el caso de Hersey y Blanchard (1993), quienes fungen como los más conocidos y citados— cuatro estilos: directivo (alto control por la tarea y poca relación), coaching (alta tarea y alta relación), apoyo (alta relación y poca tarea) y con énfasis en la delegación (poca relación y poco control hacia las tareas).

Esta primera fase de evolución, como ya se dijo, intenta comprender la relación estática de influencia del líder sobre los seguidores. Además, intenta explicar el qué del liderazgo cuando expresa que este se produce al aparecer unos rasgos

específicos y constantes en todos los líderes, y el cómo y el cuándo del liderazgo al descubrir, de manera más científica, que el líder influye más eficazmente cuando aplica un estilo en una determinada situación, definida esta como el grado en el que los seguidores poseen mayor habilidad para lograr o no sus tareas. La debilidad que se ve en esta fase es que no se explica cómo se produce el aprendizaje de los seguidores, es decir, no se indican los elementos de orden intrínseco propios de una conducta que cambia debido a la influencia de otro agente externo. Por lo tanto, las motivaciones para influir en el seguidor se centran en aspectos extrínsecos, como los sueldos o recompensas, sin ir más allá o sin reconocer que el hombre también requiere de otros motivos para lograr sus resultados, tales como el hecho de que lo que hace le influye a él en su subjetividad, es decir, aprende de lo que hace; y no sólo eso, sino que es capaz de reconocer que en su actuación también puede influir en el aprendizaje de los clientes internos y externos.

*Segunda fase de evolución:* La interfluencia entre el líder y los colaboradores Burns (1978) y Bass (1985) tal vez sean unos de los autores más conocidos de esta segunda fase con su interesante invitación a enfrentar el Liderazgo Transformacional versus el Liderazgo Transaccional. Las transacciones aquí son superadas por un líder que transforma, ya que estimula intereses en los colegas y seguidores para que en su trabajo vean nuevas perspectivas, genera conciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades y, finalmente, motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, lo cuál puede beneficiar al grupo (Bass y Avolio, 1994). En otras palabras, se trata de un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder. Estos autores ya no hablan de

rasgos, sino de dimensiones, las cuales bautizan como las Cuatro I: influencia idealizada (el líder es un modelo de conducta), motivación por inspiración (el líder da sentido y reto inspirando hacia el logro de los resultados esperados), estimulación intelectual (el líder estimula los esfuerzos para la creatividad y la innovación a través del cuestionamiento) y consideración individual (el líder presta especial atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada colaborador).

Paralelo a estos autores, irrumpe Greenleaf (1977) con el Liderazgo Servidor, quien, a través de un relato de Herman Hesse, *Journey to the East*, cuenta la historia de un viaje mítico de un grupo de personas en una búsqueda espiritual. El personaje central de la historia es Leo, que acompaña al grupo como siervo y lo sostiene con su espíritu bondadoso. Todo marcha bien hasta que un día desaparece Leo. El grupo se sume rápidamente en confusión, y el viaje es abandonado. Los viajeros descubren que nunca alcanzarán su meta sin el siervo, Leo. Después de muchos años de búsqueda, el narrador de la historia se tropieza con Leo e ingresa a una organización religiosa que había patrocinado el viaje original. Allí descubre que Leo, a quien había conocido anteriormente como siervo, era de hecho el jefe de dicha organización, su líder.

Después de leer esta historia, Greenleaf concluye que su significado fundamental consistía en que el verdadero líder se prueba en primer lugar como servidor de los demás, y que este simple hecho es la clave de su grandeza. El líder auténtico brota de aquellos cuya motivación primordial es un deseo profundo de ayudar a los demás (Spears, 2000). Y a partir de allí, este autor profundiza más, y es capaz de invitar a hacer reflexiones como la siguiente: “la mejor prueba del liderazgo servidor consiste en preguntarse: ¿crecen como personas aquellos a quien sirvo?; mientras les sirvo,

¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse ellos mismos en servidores?” (Greenleaf, 1977, pp. 13-14).

Otro autor que irrumpe con fuerza con su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, y que profundiza más en las anteriores propuestas, es Stephen Covey (1989), y que de alguna manera complementa con otra obra titulada *El 8º hábito* (Covey, 2005). El autor plantea la necesidad de desarrollar en cada uno de las personas el “liderazgo personal”. Tal desarrollo se lograría a través de unos hábitos que permitan alcanzar madurez. Él los denomina hábitos de la victoria privada, los cuales preceden a otros hábitos denominados de la victoria pública, vendiendo así la idea de que la base de todo auténtico liderazgo está en la transformación interior, que consiste en la comprensión y fiel seguimiento de principios universales sin los cuales no es posible un cambio radical (Covey, 1989).

Se trata de comprender que uno de los hábitos más importantes para ser un líder es clarificarse cuáles son los objetivos personales que se tienen en mente, y que luego se pondrán en la práctica. Objetivos estos que, guiados por principios absolutos y que no van en contra de la naturaleza humana, modelarían la conducta de la persona hacia la verdadera felicidad. Y además, recordará el autor la necesidad de afilar la sierra, es decir, la necesidad de dedicar tiempo para la reflexión personal, la lectura, el desarrollo de un hobby y el descanso necesario para recuperar fuerzas. Todo ello para ponerse al servicio del ser humano en el ámbito familiar, social o empresarial (Covey, 1989).

Se puede notar en esta fase un claro enfoque de tipo relacional, en el que hay una mutua influencia entre líder y colaboradores. El primero se deja influir, se pone en el lugar del otro y, en consecuencia, aprende del otro. Así mismo, los

colaboradores, que antes eran llamados seguidores, también aprenden del ejemplo del líder. Y como consecuencia de lo anterior, siguiendo a Pérez López (1994), ahora en la empresa las personas no han de aprender allí tan solo el lado técnico de una profesión, sino que también han de aprender a ser profesionales, a convertir sus conocimientos técnicos en instrumentos de servicio a los demás.

Lo anterior explica que el término liderazgo haya experimentado una evolución, aunque siga conservando un idéntico común denominador. La variación vendrá del énfasis que se ponga en la descripción de alguno de los elementos presentes en la definición.

### *Servicio*

Entender los conceptos de servicio y calidad del servicio es fundamental para comprender el objeto y las características de los modelos de medición. El diccionario de la Real Academia Española define servicio (del latín *servitium*) como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes. En términos más aplicados, servicio es definido como “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (Fisher y Navarro, 1994, p. 185), “Es el trabajo realizado para otras personas” (Colunga, 1995, p. 25), “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fisher y Navarro, 1994, p. 175), “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar inculcada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656).

Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

Como fundamento inicial se examinan las siguientes definiciones de servicio al cliente: “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 1990, p. 7). “Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad” (Peel, 1993, p. 24). “El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación” (Gaither, 1983, p. 123). “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1990). Al agregar lo antedicho a la definición propia de servicio, se puede plantear una definición para servicio al cliente y adicionalmente establecer los medios y su objetivo. Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización (Revista Innovar Junio 01, 2005, Jair Duque Olivia, Edison). Es necesario anotar la importancia de lo planteado por Lovelock, en la citada definición, pero se debe aclarar que esto hace parte de la gestión de la calidad del servicio y, por ende, de la implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad (un enfoque más estratégico que operacional).

Estas definiciones permiten entrever los elementos de análisis en el establecimiento de un estudio del concepto de calidad percibida del servicio al cliente, a través unos elementos básicos de estudio del constructo. Aunque las definiciones engloban adecuadamente el concepto, es necesario estudiarlos a profundidad, pues de esta forma se entienden mejor su definición y enfoque. Así, se pueden establecer los siguientes elementos de reflexión:

1. El concepto de servicio y su caracterización
2. El proceso del servicio como marco general del trabajo
3. El concepto de calidad y su aplicación en los servicios
4. Los modelos de evaluación del servicio
5. El estudio de estos elementos permite determinar la perspectiva de análisis que se desee tomar. En este caso se centrará en el concepto de calidad percibida. Esto implica, como se verá posteriormente, que además de éstos se deben tener en cuenta los conceptos de expectativa y percepción.

#### *Características de los servicios.*

Estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo (Parasuraman, Zeithamly Berry, 1985).

De las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios cabe destacar el hecho de ser causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio. Así, no se pueden evaluar del mismo modo servicios y productos

tangibles. A continuación se presentan estas características de una manera más detallada.

*La intangibilidad:* La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983). No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981).

*La heterogeneidad de los servicios* –especialmente los de alto contenido de trabajo– son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

*La inseparabilidad:* En muchos servicios, la producción y el consumo son indisolubles (Grönroos, 1978). En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio: La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes. La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes. La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio

tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados. Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

#### *Proceso del servicio.*

Una tendencia en el estudio del proceso de servicio es lo que Albretch (1992) llama los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de verdad. Este planteamiento se enfoca más como una ayuda para el productor, en este caso, el prestador de servicios. El concepto de ciclo de servicio ayuda a los miembros de las organizaciones a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles organizar las imágenes mentales de lo que ocurre. Como se observa en la figura 1, la construcción básica del servicio ya no solo es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en lo que Albretch (1992) llama un momento de verdad (representado por los puntos en el gráfico), controlado por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente. Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (definida por Grönroos como elementos del process of service delivery, PSD). El empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado. El conocimiento del ciclo del servicio y sus momentos de verdad ayudan al personal de servicio a conocer el punto de vista del cliente y a considerar a los clientes como los clientes los consideran a ellos. Este proceso podría hacer parte del modelo establecido por Grönroos.

### Ilustración 1. Ciclo del servicio



Fuente: Albretch (1992, p. 35).

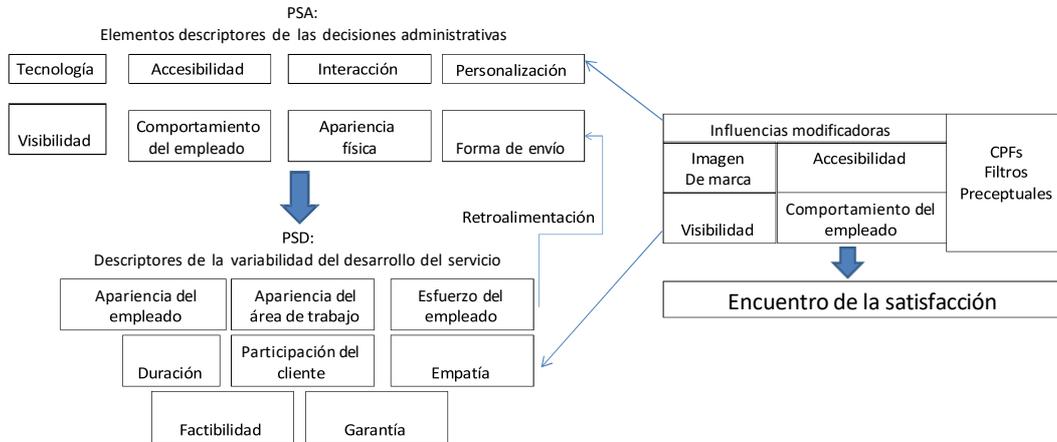
Con base en Grönroos (1984), Mayer et al. (2003) proponen que el proceso de servicio implica el estudio de dos elementos principales: el montaje del servicio (process of services assembly, PSA), como el elemento técnico, y la entrega del servicio (process of service delivery, PDS), como elemento funcional.

Adicionalmente establecen unos filtros perceptuales del consumidor (CPPS, por su sigla en inglés), que modifican su evaluación de la experiencia en términos de los procesos anteriores: técnico y funcional.

Este proceso se puede observar en el gráfico 2. Se advierten los elementos descriptores de las decisiones administrativas, recogidos en el PSA, a través de los cuales se configura el servicio en términos de sus características previas.

Por otro lado se encuentran los descriptores de la variabilidad del desarrollo del servicio, es decir, el proceso de entrega del servicio (PSD), referido a las características de la entrega del servicio (momento de la interacción con los clientes).

Ilustración 2. Elementos descriptores de las decisiones administrativas,



Fuente: Traducido y adaptado de Mayer et al. (2003, p. 623).

Estos dos grupos de características (PSA y PSD) interactúan y se ven influenciados por los filtros perceptuales, CPPS. Dicha interacción, con las modificaciones ocasionadas por los filtros perceptuales, genera la percepción de satisfacción y, por ende, el encuentro de la calidad, siguiendo la corriente teórica que plantea la satisfacción como antecesora de la calidad.

Por otro lado, permite dividir el análisis de la calidad de los servicios a través de sus subprocesos PSA y PSD. Aunque no diferencia la perspectiva de consumidor y productor (más bien se enfoca en el consumidor), parte de que la perspectiva del productor está incluida en el PSA.

*Concepto de calidad del servicio.*

En la literatura académica, la medición de la calidad del servicio ha suscitado algunas diferencias de criterio. La principal hace referencia a qué es lo que realmente

se está midiendo. En general se encuentran tres tendencias de constructos que se usan para evaluar la calidad del servicio: calidad, satisfacción y valor.

La investigación en el área se ha centrado básicamente en calidad y satisfacción; el valor es el concepto con más bajo nivel de estudio hasta el momento. Grönroos (2001) reconoce que la línea que separa las evaluaciones de la calidad de las otras tendencias de evaluación de experiencias de servicio no está muy bien definida. Para los propósitos de este trabajo se tomará únicamente el concepto de calidad. La Real Academia Española define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta definición establece dos elementos importantes en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y, segundo, su bondad para valorar algo a través de ella.

En la literatura sobre la calidad del servicio, el concepto de calidad se refiere a la calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, 1988, p. 3). En términos de servicio significaría “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, p. 16). En este sentido, la calidad percibida es subjetiva, supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional.

Finalmente, la calidad percibida se valora (alta o baja) en el marco de una comparación, respecto de la excelencia o superioridad relativas de los bienes y/o servicios que el consumidor ve como sustitutos. Estos son los argumentos de los principales exponentes del concepto de calidad percibida del servicio, para señalar que en un contexto de mercado de servicios, la calidad merece un tratamiento y una conceptualización distinta a la asignada a la calidad de los bienes tangibles. A

diferencia de la calidad en los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir (Parasuraman et al., 1988). La propia intangibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva (Grönroos, 1994).

Dada esta diferenciación, Lewis y Booms (1983) fueron quizá los primeros en plantear el concepto de calidad del servicio como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Grönroos (1984) y Parasuraman et al. (1985) toman este planteamiento basado en lo que se denomina el paradigma de la desconfirmación.

En su obra de 1998 Parasuraman et al. (1985) anotan el problema de la no existencia de medidas objetivas, por lo cual la percepción es la medida que más se ajusta al análisis. Las percepciones son las creencias que tienen los consumidores sobre el servicio recibido.

Otro planteamiento en la misma dirección es que la calidad de servicio percibida depende de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido (Grönroos, 1994). Según Rust y Oliver (1994), los juicios de satisfacción son el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado.

El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella. Estas dimensiones son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos (Bou, 1997).

El establecimiento de dimensiones o características diferenciadas ayuda a esquematizar y dividir el contenido del concepto o constructo de estudio. Algunas veces, dada la subjetividad inmersa en el concepto en estudio, estas dimensiones no son tan fácilmente observables por los sujetos, sino que son abstracciones realizadas a partir de atributos o características que éstos perciben (Bou, 1997).

El carácter multidimensional de la calidad del servicio siempre ha tenido aceptación tanto desde aproximaciones prácticas como teóricas. El punto de divergencia es la identificación de los determinantes de dicha calidad del servicio. Las clasificaciones de dimensiones que se otorgan al constructo son muy variables y heterogéneas, sin que exista por el momento ningún consenso al respecto. Luego el punto de partida básico es que la calidad del servicio se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización de un servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Estos autores determinan tres dimensiones de la calidad:

1. Calidad física: Incluye los aspectos físicos del servicio
2. Calidad corporativa: Lo que afecta la imagen de la empresa
3. Calidad interactiva: Interacción entre el personal y el cliente, y entre clientes.

Eiglier y Langeard (1989), plantean desde el concepto de servucción tres dimensiones percibidas y compradas por el cliente:

1. El output
2. Los elementos de la servucción
3. El proceso en sí mismo

La calidad del servicio prestado como resultado final (output) se enfoca a la prestación del servicio per se y depende de si el servicio ha cubierto o no las necesidades y las expectativas del cliente.

La calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio se refiere al soporte físico (actualidad, sofisticación, limpieza, etc.), contacto personal (eficacia, cualificación, presentación, disponibilidad, etc.), clientela (pertenencia al mismo segmento) y eficacia de su participación. Finalmente, la calidad del proceso de prestación del servicio se dirige a la fluidez y facilidad de las interacciones Eiglier y Langeard (1989).

Según los autores, las tres dimensiones se encuentran interrelacionadas y se logra la calidad del servicio, sólo si se alcanza la calidad en las tres. De otro lado Grönroos (1984), describe la calidad del servicio como una variable de percepción multidimensional formada a partir de dos componentes principales: una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso. Para Grönroos (1984), los servicios son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de forma simultánea. Se producen interacciones que incluyen una serie de momentos de la verdad entre el cliente y el proveedor del servicio. Por su naturaleza, no se puede evaluar la dimensión de calidad funcional de una forma tan objetiva como la dimensión técnica. Grönroos relaciona estas dos dimensiones de la calidad del servicio con la imagen corporativa, ya que dicha imagen puede determinar aquello que se espera del servicio prestado por una organización.

El establecimiento de las dimensiones y su evaluación genera lo que se denomina escala de evaluación del constructo. Las dos escalas más representativas son las basadas en los modelos nórdico y americano, planteados por Grönroos (1984) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), respectivamente. Estos modelos han servido

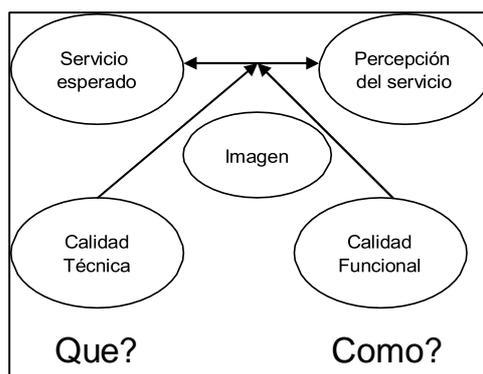
de base para gran parte de la literatura académica en el área y les han sido practicadas pruebas de fiabilidad y validez de sus escalas en diversos escenarios.

### *Modelos de medición*

*La escuela nórdico:* Este modelo, también conocida como modelo de la imagen, fue formulada por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa. Como se observa en el gráfico 3, plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

En resumen, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

Ilustración 3. Modelo nórdico



Fuente: Grönroos (1984, p. 40).

El modelo nórdico planteado por Grönroos toma elementos de un trabajo previo no publicado de Eiglier y Langeard en 1976. Define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas a través de las dimensiones de la calidad. Paralelamente conecta las experiencias con las actividades del marketing tradicional esbozando la calidad (Grönroos, 1988).

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. De igual forma, describe cómo el exceso de expectativas genera problemas en la evaluación de la calidad. Expectativas poco realistas contrastadas con calidad experimentada buena pueden desembocar en una calidad total percibida baja.

Las expectativas o calidad esperada, según Grönroos, son función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído), imagen corporativa/local y las necesidades del cliente.

Según Grönroos (1994, p. 38), la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable. Se preocupa de todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna. Es lo que Grönroos denomina la dimensión del qué. Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Grönroos, es la dimensión del cómo. Cómo el consumidor recibe el servicio.

La forma en que los consumidores perciben la empresa es la imagen corporativa de la empresa. Es percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que

presta una organización y, por ende, tiene efecto sobre la percepción global del servicio. Grönroos (1977) afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, paradigma de la desconfirmación.

*La Escuela americana.* El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Inicialmente identificaron diez determinantes de la calidad de servicio, así:

*Elementos tangibles:* Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.

1. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

2. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
3. Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
4. Cortesía: Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
5. Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
6. Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
7. Accesibilidad: Lo accesible y fácil de contactar.
8. Comunicación: Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
9. Compresión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

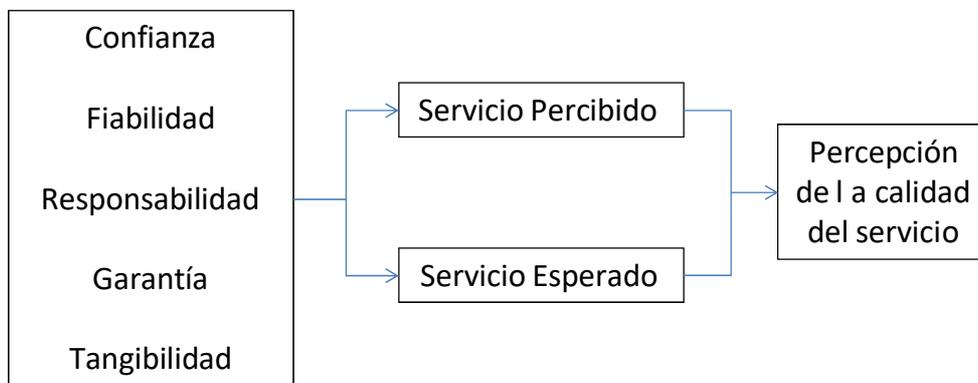
Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988 p. 26) y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco.

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y compresión del usuario).
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).

4. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.

5. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad.

Ilustración 4. Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988). Zeithaml y Parasuraman (2004).

Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido.

Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos, desajustes o gaps en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (gaps) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 44) definen vacío o gap como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

El modelo SERVQUAL, con el estudio de los cinco gaps, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones.

1. Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

2. Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

3. Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

4. Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

5. Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Se había hablado de cuatro vacíos y aquí aparecen cinco. El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Se puede inferir entonces que el vacío número cinco es la consecuencia general de las evaluaciones articulares y su sensibilidad radica en las variaciones de los vacíos uno a cuatro.

Una vez localizados y definidos los vacíos de una prestación de servicio de no calidad, Arasuraman, Zeithaml y Berry advierten que se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

### *El liderazgo servidor*

El liderazgo servidor no ha recibido tanta atención como el liderazgo relacional por parte de la literatura erudita. Sin embargo, en años recientes la comunidad empresarial ha mostrado un gran interés por él.

El servidor es una vieja imagen de liderazgo descrita en textos religiosos como la Biblia o el Corán. Los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan. En *Servant Leadership*, Robert K. Greenleaf afirma que las personas siguen libremente a los líderes servidores porque confían en ellos. Al igual que el líder trascendente, intenta elevar moralmente a sus seguidores. Greenleaf dice que un líder servidor debe someterse a la siguiente prueba: “aquellos a quienes sirvo, ¿crecen como personas? Mientras les sirvo, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse en servidores?”. Acto seguido, agrega una condición rawlsiana: “y, ¿cuál es la consecuencia para los menos privilegiados de la sociedad?” Greenleaf, R. (1977).

Como una lectura atenta permite comprobar, tanto en el modelo de liderazgo trascendente como en el modelo de liderazgo servidor, los líderes no sólo poseen valores, sino que ayudan a sus seguidores a desarrollar los suyos, que, es de esperar, acabarán entrecruzándose o siendo compatibles entre sí.

### *Características del líder servidor.*

Seguendo a Greenleaf, Larry C. Spears (1995) logra entresacar hasta un total de diez características que debería poseer el líder servidor. Serían las siguientes:

*Capacidad de escucha.* Tradicionalmente, los líderes han sido valorados por sus dotes de comunicación y por su capacidad a la hora de tomar buenas decisiones. Aunque se trata de cualidades importantes para el líder servidor, éstas deben ser reforzadas por el profundo compromiso de escuchar atentamente a los demás. El líder servidor trata de identificar la voluntad de un grupo y ayuda a clarificarla.

*Dotes de empatía.* El líder servidor se esfuerza por comprender y entablar empatía con los demás. La gente necesita ser aceptada y reconocida por su forma de ser singular y única. Uno asume las buenas intenciones de sus colegas y no les rechaza, incluso cuando se siente forzado a reprobar sus comportamientos o actuación. Los líderes servidores con más éxito son aquellos que acaban convirtiéndose en cualificados oyentes que poseen empatía.

*Habilidades terapéuticas.* La terapia en las relaciones humanas es una fuerza poderosa para alcanzar la transformación y la integración. En efecto, muchas personas tienen almas decaídas o sufren de una variedad de daños emocionales. Aunque esto forma parte del ser humano, el líder servidor reconoce que tiene la oportunidad de mejorar a aquellos con quienes se encuentra.

*Auto reflexión.* Tomar consciencia, en general, y especialmente con uno mismo, refuerza al líder servidor. Tomar consciencia también ayuda a comprender los problemas relacionados con la ética y los valores. La razón de esto último se halla en que de este modo se logra contemplar y afrontar la mayoría de situaciones desde una posición más integrada y holística.

*Dotes de persuasión.* Otra característica de los líderes servidores es que confían más en la persuasión a la hora de tomar decisiones dentro de una organización que en el uso de la autoridad de su puesto. El líder servidor trata de convencer a los otros, antes que forzar la sumisión. Este elemento particular ofrece una de las distinciones más claras entre el modelo autoritario tradicional y el del liderazgo servidor. El líder servidor es eficaz para lograr el consenso entre grupos.

*Capacidad de conceptualización.* Los líderes servidores tratan de fomentar su habilidad de soñar grandes sueños. La capacidad de abordar un problema desde una perspectiva conceptualizada significa que uno debe pensar más allá de las realidades del día a día. Para muchos directivos, ésta es una cualidad que requiere disciplina y práctica. El directivo tradicional se encuentra inmerso en la necesidad de alcanzar resultados operativos a corto plazo. El directivo que desee ser también un líder servidor debe ampliar sus horizontes para abarcar un pensamiento conceptual más amplio.

*Dotes de previsión.* Cercanamente relacionada con la conceptualización, la habilidad de prever el resultado probable de una situación es difícil de definir, pero fácil de identificar. Como se suele decir en estos casos: “uno la conoce cuando la ve”. La previsión es la característica que permite al líder servidor comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente, y la consecuencia probable de una decisión en el futuro. La previsión se halla también hondamente enraizada dentro de la mente intuitiva. De todos modos, no hay mucho escrito sobre la previsión. Es un área poco explorada en los estudios sobre liderazgo, merece una cuidadosa atención.

*Mayordomía (stewardship).* Peter Block (1996), autor de los libros *Stewardship* y *The Empowered Manager*, ha definido la mayordomía como “guardar algo en fianza para otro”. Robert Greenleaf creía que la alta dirección, los ejecutivos y las juntas desempeñaban el importante papel de administrar sus instituciones para el bien de la sociedad. El líder servidor, como administrador, asume primariamente, y ante todo, el compromiso de servir las necesidades ajenas.

*Compromiso con el crecimiento de las personas.* Los líderes servidores creen que las personas atesoran un valor intrínseco, más allá de su contribución tangible como trabajadoras. Como tal, el líder servidor está hondamente comprometido con el crecimiento de cada uno de los miembros de su institución. Es, asimismo, consciente de la enorme responsabilidad que tiene de hacer todo lo que esté de su mano para fomentar el crecimiento personal, profesional y espiritual de sus empleados. En la práctica, esto puede incluir la realización de acciones concretas como: disponer de fondos para el desarrollo personal y profesional; interesarse por las ideas y sugerencias de cada uno de los trabajadores; promover la implicación del empleado en la toma de decisión; y asistir activamente a los trabajadores despedidos en la búsqueda de otro empleo.

*Compromiso a la hora de construir comunidad.* El líder servidor es consciente de que en la reciente historia humana se ha perdido mucho debido a la sustitución de comunidades locales, como moldeadoras principales de vidas humanas, por las grandes instituciones. Esta sensibilidad le lleva a tratar de identificar los medios para construir comunidad entre aquellos que trabajan dentro de una institución. Greenleaf (2007), dijo: “Todo lo que se necesita para reconstruir comunidad, como forma de vida viable para grandes números de personas, es que un número suficiente de

líderes servidores señalen el camino, que no consistirá en grandes movimientos de masas, sino en que cada líder servidor demuestre su ilimitada responsabilidad por un grupo comunitario concreto” (p ).

Estas diez características del liderazgo servidor no son de ningún modo exhaustivas. Sin embargo, sirven para dar una visión global de este modelo de liderazgo, que está cobrando un creciente y justificado protagonismo, tanto en el mundo empresarial como en la literatura especializada.

En efecto, por lo que hace referencia al mundo empresarial cabe afirmar que ha recibido este revolucionario enfoque con una entusiasta acogida (Verespej, 1998; Hutcheson, 1999); acogida que no ha sido del todo favorable (al menos, inicialmente) por parte del entorno académico, quizá por juzgarlo en un primer momento excesivamente paternalista. Algunos autores, entre los que cabe citar a Giampetro-Meyer et al. (1998) lo ven como el tipo de liderazgo más prometedor para la implantación de una cultura corporativa respetuosa con la ética. Esto se debe a varias razones, pero sobre todo, a que los rasgos que se le adscriben a este modelo de liderazgo favorecen una conducta reflexiva, capaz de conducir a los miembros de una organización por caminos respetuosos con cuantos se relacionan con ella, incluyendo empleados, consumidores y demás miembros de la sociedad civil.

No obstante, se debe tener precauciones antes de afirmar que esta concepción del liderazgo resuelve todos los problemas. En opinión de los autores arriba mencionados, esta clase de líderes podría comprometer la viabilidad financiera de sus empresas y poner nerviosos a los accionistas, puesto que chocan con la noción habitual de eficiencia y se caracterizan por su nula agresividad. Parecería, pues, un

modelo más aconsejable –afirman- para ONGs, o para corporaciones con tal predominio en el mercado que puedan permitirse algunas pérdidas a corto plazo.

Ciertamente, los directivos de una empresa se encontrarán con situaciones en que por seguir un comportamiento ético se acabe por exigir el sacrificio de algunas ganancias inmediatas, pero no tiene por qué ser siempre así de manera necesaria. De lo que se trata, siguiendo a la profesora Ciulla (1998), es de definir un estilo de liderazgo que sea bueno tanto en los aspectos técnicos como en los de alcance moral.

Desde la perspectiva de los investigadores y teniendo en cuenta el rastreo bibliográfico se define el liderazgo como el potencial interior que tienen las personas para lograr influir en las acciones de otras personas logrando una transformación en sus vidas, que les permite ser capaces de enfrentar los retos de las organizaciones de hoy. Todo aquel que esta comprometido con el liderazgo es el que toma los problemas con atención y escucha y respalda a otros que lo admiran y orienta su voluntad por el buen ejemplo y también se une con los que quieren. El liderazgo se construye en cada uno a través de la excelencia, es primero construir un sueño y luego hacerlo realidad. El líder es el que respalda a sus seguidores, los corrige y los escucha pero también los halaga.

El liderazgo no debe entenderse como una metodología para conducir a otras personas ciegamente en función de la supuesta visión de un líder sino, al contrario, en ayudar a cada una de las personas que lideramos a conducirse en el camino hacia su propia visión y objetivos. Esto significa que el líder no es a quien muchas personas siguen, sino, muy por el contrario, el líder es el que se coloca al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por el camino hacia el éxito.

Dicho de otra manera, el líder es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de las personas y los ayuda a potenciarlo en actos y obras en el mundo.

Al comprender la verdadera esencia de liderazgo es a nuestra manera de ver, el primer paso para construir un mundo donde las personas que ocupen puestos directivos sean verdaderos líderes y no, como es tan habitual hoy en día encontrar personas que queriendo liderar a otros no pueden ni siquiera con su propia vida. El líder de hoy debe dominar ejercer múltiples funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Tendrá la capacidad de organizar y saber a donde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

El líder debe estar en la capacidad de enfrentar los retos que se le presentan a una organización y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo se hará de herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, pues los obstáculos que lo retan día a día aparentan oscurecer el panorama, es entonces donde debe demostrar su habilidad para atender dichas situaciones en compañía de las personas que lo rodean.

Con relación a la variable servicio se puede decir que es el resultado de un conjunto de acciones que van encaminadas a satisfacer la necesidad de una o varias personas. Solo el individuo es capaz de percibir el servicio y recibir de él conocimiento, satisfacción y crecimiento. Quien recibe un servicio siempre estará sumando o agregando valor porque le permite desarrollar su conocimiento y a su vez entregar más a otros con criterio y sensatez. Cuando se sirve se experimenta una sensación de satisfacción al interior de quien da, porque al servir siente que esta contribuyendo a mejor al otro.

Para esta investigación se enfocara el servicio hacia el cliente, como un elemento diferenciador, que le permite al líder destacar entre otros, no solo por los resultados obtenidos, si no por el desarrollo personal, que logra su grupo cuando experimenta el servir.

En la actualidad las organizaciones compiten en un mercado global donde la ventaja competitiva es el conocimiento que usted como líder puede entregarle al otro y al transmitirlo experimenta mejoras al interior del grupo, la organización y el cliente. Se concluye que entre liderazgo y servicio hay una estrecha relación y que si busca la mejora continua, al servir se crece y se permanece como empresa.

Monitorear el servicio y proponer constantemente acciones de mejora que permitan a las organizaciones ser más competitivas son herramientas que debe utilizar un buen líder para garantizar el resultado esperado.

### Conclusión

Después de realizar un recorrido bibliográfico a las variables liderazgo y servicio, así como su interrelación, se clarifican los conceptos, asegurando la continuidad del proceso investigativo, dentro del marco adecuado. Además se encuentran los elementos necesarios para definir dichas variables y encontrar entre ellas dicha relación.

Esto constituye al marco teórico en un referente básico para la correcta definición de este estudio, por cuanto provee la información básica que garantice el correcto enfoque y la orientación adecuada de los resultados.

## CAPITULO TRES – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### Introducción

En este capítulo, el investigador pretende dar a conocer la metodología de investigación que empleará en este estudio. Se definirá el tipo de investigación y la población objeto de estudio, se determinará la muestra y se diseñará el instrumento a utilizar en la recolección de la información.

El propósito es desarrollar la investigación de una manera ordenada, sistemática y secuencial, de tal manera que se asegure la validez y confiabilidad del estudio.

### Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo por cuanto pretende analizar el objeto de estudio, en una forma objetiva y utilizando la estadística. La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos e información y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico. Se define como un tipo de investigación que utiliza métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente

cerradas y concretas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de individuos o grupos de individuos.

El conjunto de preguntas o afirmaciones se realiza a un número de individuos determinado que conforma la muestra a partir de la cual se recolecta la información que posteriormente se va a analizar. Una de sus principales características es la posibilidad de hacer hallazgos proyectables en un sentido estadístico, mediante la implementación de metodologías de muestreo adecuadas. El diseño de la investigación no es flexible.

Este estudio se realiza desde la perspectiva de la investigación descriptiva por cuanto se explica la situación actual del fenómeno, como ocurre en la pequeña y mediana empresa y en el ámbito académico, y es correlacional, ya que, observa la relación existente entre las variables liderazgo y servicio.

Por su extensión en el tiempo, esta investigación es vertical, porque se realiza en un momento determinado y por única vez. También es de campo, ya que los datos se recolectarán directamente en el ambiente empresarial, en el cual suceden.

### La población

La población de este estudio está conformada por el número de empresas registradas bajo la modalidad de empresas jurídicas medianas, registradas en la cámara de comercio de Medellín para Antioquia y renovadas 2008 -2009 y en la cual se registran 1.273 empresas (ver anexo 1), además, se le agrega la base de datos de Universidades registrados en Ascolfa en la ciudad de Medellín, en la cual se encuentran 98 fuentes académicas de las universidades de Medellín y oriente cercano, y de las cuales se espera que como mínimo tenga vinculado bajo cualquier

modalidad cinco expertos académicos, para un total de 490 fuentes académicas. Los participantes son las personas que dirigen dichas organizaciones o lideran cursos de formación académica enfocada hacia la administración y gerencia de empresas. La población total para este estudio será de 1.763, 67% empresarios y 33% expertos académicos (ver anexo 2.)

### La muestra

La muestra se ha seleccionado de forma aleatoria, utilizando la herramienta de solver, para ello se considera: la población, que para este caso son 1.763 objetivos probables a encuestar, la posibilidad de ocurrencia que existe de que lo que se quiere validar ocurra, es decir, que exista relación entre liderazgo y servicio, para ello realizamos sondeo telefónico, en el cual se detecta que el 85% de las personas cuestionadas esta de acuerdo con esta afirmación y el 25% no lo considera que exista relación alguna.

Con esta información se alimenta el programa y arroja las alternativas de cantidades a encuestar, de acuerdo con el margen de error y el nivel de confiabilidad con que se quiera trabajar (Ver figura 5).

Como se puede observar en la figura 1, la matriz muestra varias opciones de tamaño muestral, para esta investigación y teniendo en cuenta la capacidad presupuestal y tiempo para realizarla, se elige trabajar con un nivel de confianza del 95% y un error máximo de estimación del 4%, para un total de 253 muestras; que serán tomadas de la base de datos suministrada por la Universidad Adventista (ver anexo 3). Para la investigación se tendrá en cuenta que el 67% del tamaño muestral

se realiza en empresas y el 33% a expertos académicos de las universidades de Medellín y el oriente cercano.

Ilustración 5. Calculo muestral

← Escriba aquí el tamaño del universo

 ← Escriba aquí el valor de p

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 1800 con una p de 0,85										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	34	41	52	67	90	127	192	314	581	1.180
95%	48	59	73	95	126	177	253	418	729	1.316
97%	58	71	89	115	153	212	311	487	818	1.385
99%	81	99	124	158	208	286	410	619	974	1.485

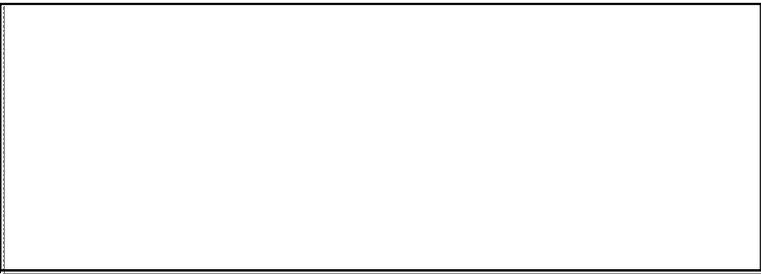
Fuente: Programa suministrado por el Profesor Rubén Vásquez de la Corporación Universitaria Adventista.

La asignación de las muestras se realizó aleatoriamente con la ayuda de la herramienta suministrada por el especialista en mercadeo Rubén Vásquez, además se tuvo en cuenta la participación de expertos académicos y empresarios. Se le solicitó al gerente de cada organización seleccionada que la contestara o que delegara en algún directivo con personal a cargo, que conociera la empresa y su funcionamiento. En el caso de los expertos académicos se le solicitó a las universidades, lo nombres de los profesores de las áreas de ciencias administrativas y sociales y se les contactó vía e-mail o personalmente y se les solicitó el diligenciamiento de la misma

## Ilustración 6. Modulo para la generación de números aleatorios

Módulo para la generación de Números Aleatorios Enteros

Generar  números  y



Orden	Número Aleatorio
1	764
2	1,000
3	1,362
4	724
5	755
6	1,397
7	36
8	1,209
9	1,506
10	1,773
11	114
12	1,036
13	1,157
14	977
15	934
16	906
17	1,179
18	141
19	1,374
20	911
21	1,313
22	1,818
23	134
24	1,482
25	1,172
26	746

### Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de la investigación es: existe relación entre liderazgo y servicio

Por lo que la hipótesis nula se plantea como: no existe relación entre liderazgo y servicio.

### Recolección de la información

A continuación se describirá el proceso que se llevará a cabo para la recolección de la información.

### *Método*

El método que utilizará el investigador para recolectar la información es el instrumento encuesta.

### *Elaboración de la encuesta*

La encuesta se elaborará de la siguiente manera:

1. Definición de las variables del objeto de estudio
2. Solicitud de revisión a expertos en las áreas de liderazgo y servicio, para complementar la definición de las variables.
3. Diseño de los Constructos para la variable liderazgo y para la variable servicio.
4. Verificación de la claridad y pertinencia de los constructos.
5. Selección de la escala de valoración para las respuestas de los encuestados.
6. Corrección y elaboración de la encuesta.
7. Realización y análisis de la prueba piloto
8. Aplicación de la encuesta – procedimientos.

Se explican cada uno de los pasos:

*Definición de las variables del objeto de estudio: liderazgo y servicio.*

Para esta investigación se definieron las siguientes variables: Liderazgo: “Liderazgo es el potencial interior que tienen Las personas para lograr influir en las acciones de otras personas logrando una transformación en sus vidas que les permite ser capaces de enfrentar los retos de las organizaciones de hoy ”, y Servicio: “El servicio es el resultado de un conjunto de acciones interrelacionadas, generalmente intangibles, que satisfacen la necesidad de una o varias personas en el momento y lugar adecuado. Solo el individuo es capaz de percibir el servicio y recibir de él conocimiento, satisfacción y crecimiento.”

*Solicitud de revisión a expertos en las áreas de liderazgo y servicio*

Para complementar la definición de las variables y obtener preguntas que puedan ser utilizadas en la encuesta. Esta revisión se realizó con experto en cada una de las

áreas así: para la variable servicio se consultó la opinión del experto Edgar Sánchez Gómez y para la variable liderazgo al Doctor Gamaliel Flórez G y sus aportes se encuentran registrados en el anexo tres. Después de revisar los aportes de los expertos se reorganizan las definiciones de liderazgo y servicio quedando así:

*Liderazgo:* Es la actividad de influencia interpersonal ejercida a través del proceso de comunicación humana mediante el cual se logra la transformación de personas que permitan a otras ser capaces de inspirar y guiar a individuos y grupos en productividad, creatividad e innovación, con una visión común hacia el logro de objetivos organizacionales.

*Servicio:* Es el resultado de un conjunto de acciones interrelacionadas, generalmente intangibles, que satisfacen la necesidad de una o varias personas en el momento y lugar adecuado. Solo el individuo es capaz de percibir el servicio y recibir de él conocimiento, satisfacción y crecimiento.”

*Diseño de los Constructos para la variable liderazgo y para la variable servicio. (Ver tabla 1 y 2).*

*Verificación de la claridad y pertinencia de los constructos con respecto a la definición realizada, para cada variable, por parte de expertos en el área.*

A cada uno de los constructos de las variables les fue aplicado el análisis de pertinencia y claridad experto en cada una de las áreas. Los resultados se encuentran registrados en las cartas que se enviaron a cada uno de ellos y que se incluyen en la sección de anexos de este estudio.

La primera carta referente a la variable liderazgo, fue enviada al Doctor

Juan Alberto Díaz experto en educación, la segunda a el Doctor Alberto Valderrama Rincón. La evaluación de claridad y pertinencia de los constructos planteados para dicha variable, se realizó calificándolos con base a una escala de uno a cinco, siendo uno el mínimo valor y cinco el máximo valor.

Los resultados obtenidos arrojaron un promedio de 4.6 en pertinencia y de 4.2 en claridad (ver. Tabla 3). Se revisaron las preguntas 2, 6 y 10, en las cuales la calificación promedio fue igual a 3,5; tanto en pertinencia como en claridad. La pregunta 2 fue eliminada, debido a que se considero que el termino visión integrada no era totalmente claro para todos los encuestados, además, tenia otras indagaciones como, ¿brinda seguridad?, ¿brinda confiabilidad? , y podía presentar ambigüedad al darle respuesta. La pregunta 6 fue cambiada en su redacción, para hacerla más comprensible: El liderazgo facilita a las personas el desarrollo de mejores prácticas a través del mejoramiento continuo. La pregunta 10 se mejoró en su redacción: El líder posee visión del futuro y es capaz de inspirar a otros a vivirla.

Para la variable servicio las solicitudes de evaluación se le enviaron al Magíster en Administración de Negocios, Roque Vargas, docente de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables, en las áreas de Administración, Investigación y Personal, y al Profesional en el área de servicios Francisco Acosta, para la cual también analizó la pertinencia y claridad, y realizó su respectiva calificación a partir de la escala 1 – 5, siendo 1 el mínimo valor y 5 el máximo valor.

Los resultados obtenidos arrojaron un promedio de calificación de 4.31 en pertinencia y 4.44 en claridad (ver tabla 4). Las preguntas 1,2,5, y la 7 fueron cuestionadas en su pertinencia al ser calificada con 3, por el experto Francisco Acosta, pero el investigador piensa que el enfoque de la pregunta va directamente

relacionad con el servicio mirado desde la perspectiva de satisfacción del cliente, no solo como un acto de dar, por lo cual las preguntas 1,5,y 7 se mantiene en su forma original, la pregunta 2 se redacta de una forma mas clara: Para una empresa es más importante ofrecer servicios integrales que vender un producto. Teniendo en cuenta las observaciones del Experto francisco Acosta s agregan dos constructos más: La satisfacción del cliente está relacionada con el valor recibido de los servicios proporcionados; y el servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes.

#### *Selección de la escala de valoración para las respuestas de los encuestados.*

Para esta investigación se trabajará con la escala de Likert, la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales y particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem esta estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- (5) Totalmente de acuerdo,
- (4) De acuerdo,
- (3) No estoy seguro,
- (2) En desacuerdo,
- (1) Totalmente en desacuerdo

#### *Corrección y elaboración de la encuesta.*

Se realizó la corrección según los resultados de la prueba de claridad y pertinencia realizada por los expertos. Se divide en secciones por variable y se incluyen las afirmaciones que relacionan el liderazgo y servicio, además, los datos demográficos, quedando de esta manera la encuesta:

Tabla 1. Constructos para la variable liderazgo

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Liderazgo	Liderazgo es la actividad de influencia interpersonal ejercida a través del proceso de comunicación humana mediante el cual se logra la transformación de personas que permitan a otras ser capaces de inspirar y guiar a individuos y grupos en productividad, creatividad e innovación, con una visión común hacia el logro de objetivos organizacionales	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <p>1 Totalmente en desacuerdo                  2 En desacuerdo                  3 No estoy seguro                  4 De acuerdo                  5 Totalmente de acuerdo</p> <p>Constructos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El liderazgo permite valorar a los demás, propiciando así espacios de confianza a un grupo de personas.</li> <li>2. El liderazgo busca el contacto con la gente con el fin de motivar el desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones.</li> <li>3. El líder identifica las visiones del grupo, orientando a las personas al logro del objetivo a través de la persuasión.</li> <li>4. El líder brinda seguridad al grupo de trabajo aún en las situaciones difíciles.</li> <li>5. El liderazgo facilita a las personas el desarrollo de mejores prácticas a través del mejoramiento continuo.</li> <li>6. El liderazgo es flexible, se adapta fácilmente al cambio, por lo cual transmite confianza, guiando a la organización en un proceso de cambio voluntario y con convicción.</li> <li>7. El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos comunes.</li> <li>8. El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros.</li> <li>9. El líder posee visión del futuro y es capaz de inspirar a otros a vivirla.</li> <li>10. El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad.</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre: 10 y 50.</li> </ol>

Tabla 2. Constructos para la variable servicio

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Servicio	El servicio es el resultado de un conjunto de acciones interrelacionadas, generalmente intangibles, que satisfacen la necesidad de una o varias personas en el momento y lugar adecuado. Solo el individuo es capaz de percibir el servicio y recibir de él conocimiento, satisfacción y crecimiento	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Totalmente en desacuerdo</li> <li>2 En desacuerdo</li> <li>3 No estoy seguro</li> <li>4 De acuerdo</li> <li>5 Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p>Constructos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas crean valor al ofrecer soluciones diferenciadas a cada cliente.</li> <li>2. Para una empresa es más importante ofrecer servicios integrales que vender un producto.</li> <li>3. El servicio tiene el propósito de crear valor a través de los satisfactores que la empresa ofrece.</li> <li>4. Las personas que atienden clientes deben tener competencia apropiadas para garantizar la calidad del servicio.</li> <li>5. La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad</li> <li>6. Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo realmente.</li> <li>7. La actitud del empleado hacia el cliente genera una percepción de calidad en el servicio.</li> <li>8. Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente para el mejoramiento del servicio.</li> <li>9. La satisfacción del cliente está relacionada con el valor recibido de los servicios proporcionados.</li> <li>10. El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes.</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre: 10 y 50.</li> </ol>

Tabla 3 Análisis de pertinencia y claridad para la variable liderazgo, resultado de las apreciaciones de los expertos.

N°	PREGUNTAS	PERTINENCIA	CLARIDAD
	Preguntas	Promedio	Promedio
01.	El liderazgo permite valorar a los demás, propiciando así espacios de confianza a un grupo de personas.	5	4,5
2	El liderazgo tiene una visión integrada del presente, transmite seguridad y credibilidad al grupo de personas.	3,5	3,5
3	El liderazgo busca el contacto con la gente con el fin de motivar el desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones.	5	4,5
4	El líder identifica las diferentes visiones que hay en un grupo de personas, orientándolas a través del convencimiento al logro del objetivo propuesto.	5	4,5
5	El líder da seguridad al grupo de trabajo aun en las situaciones difíciles	4,5	5
6	Con el liderazgo las personas se apropian para una exploración de mejores prácticas.	4	3
7	El liderazgo es flexible y se adapta fácilmente al cambio, por ende es capaz de transmitir confianza y guiar a la organización a través del proceso de cambio voluntario y con convicción.	5	4
8	El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos comunes.	5	5
9	El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros.	5	5
10	El líder tiene visión del futuro y es capaz de describirla en términos muy vívidos.	4	3,5
11	El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad	4,5	4
		4,59	4,227

Tabla 4. Análisis de pertinencia y claridad variable servicio, resultado de las apreciaciones de los expertos.

N°	PREGUNTAS	PERTINENCIA	CLARIDAD
		Promedio	Promedio
01.	Las empresas crean valor al ofrecer respuestas diferenciadas a cada cliente.	4	4,5
2	Las empresas ofrecen servicios integrales más que vender un producto.	4	4,5
3	El servicio tiene el propósito de crear valor a través de los satisfactores que la empresa ofrece.	4,5	4,5
4	La prestación de un servicio exige calidad de trato de los empleados hacia los clientes.	4,5	4,5
5	La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad	4	4
6	Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo realmente.	4,5	4,5
7	La buena disposición del empleado genera una percepción de calidad en el servicio por parte del cliente	4	4
8	Se requiere la participación del cliente para el mejoramiento continuo del servicio	5	5
		4,31	4,44

CORPORACION UNIVERSITARIA ADVENTISTA

DIVISION DE INVESTIGACION Y POSTGRADOS

ENCUESTA DE INTERES GENERAL

Esta encuesta esta dirigida a líderes organizacionales y expertos académicos y tienen como propósito obtener información referente a su opinión sobre liderazgo y su relación con el servicio que prestan las organizaciones.

Su opinión es muy importante para este estudio y se agradece el tiempo que usted invierte en contestar las preguntas.

Procure ser lo mas veraz y preciso al responder. Recuerde que esta información es de carácter anónimo y no pretende evaluar su conocimiento en las áreas que contienen el cuestionario.

Responda marcando con una X, el número correspondiente a su elección. Por favor marque solo una opción por pregunta.

	1	2	3	4	5				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo				
Ítem	SECCIÓN I				1	2	3	4	5
1	El liderazgo permite valorar a los demás, propiciando así espacios de confianza a un grupo de personas.								
2	El liderazgo busca el contacto con la gente con el fin de motivar el desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones.								
3	El líder identifica las visiones del grupo, orientando a las personas al logro del objetivo a través de la persuasión.								
4	El líder brinda seguridad al grupo de trabajo aún en las situaciones difíciles.								
5	El liderazgo facilita a las personas el desarrollo de mejores prácticas a través del mejoramiento continuo.								
6	El liderazgo es flexible, se adapta fácilmente al cambio, por lo cual transmite confianza, guiando a la organización en un proceso de cambio voluntario y con convicción.								
7	El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos comunes.								
8	El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros.								
9	El líder posee visión del futuro y es capaz de inspirar a otros a vivirla.								
10	El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad								

1	2	3	4	5				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo				
Ítem	SECCIÓN I			1	2	3	4	5
	SECCION II							
11	Las empresas crean valor al ofrecer soluciones diferenciadas a cada cliente.							
12	Para una empresa es más importante ofrecer servicios integrales que vender un producto.							
13	El servicio tiene el propósito de crear valor a través de los satisfactores que la empresa ofrece.							
14	Las personas que atienden clientes deben tener competencia apropiadas para garantizar la calidad del servicio.							
15	La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad							
16	Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo realmente.							
17	La actitud del empleado hacia el cliente genera una percepción de calidad en el servicio.							
18	Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente para el mejoramiento del servicio.							
19	La satisfacción del cliente está relacionada con el valor recibido de los servicios proporcionados.							
20	El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes.							
	SECCION III							
21	Para ser un buen líder se requiere tener vocación de servicio							

1		2		3		4		5		
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		No estoy seguro		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
Ítem	SECCIÓN I					1	2	3	4	5
22	El líder exitoso tiene capacidad de establecer un estilo de liderazgo participativo orientado a la excelencia en el servicio.									
23	El líder tiene voluntad para reinventarse a sí mismo, desarrollar una visión de lo que quiere y transformarlo en una acción de servicio.									
24	Los líderes pueden identificar y satisfacer las necesidades legítimas de su gente y facultarlos para que también ellos puedan servir.									
25	El liderazgo necesita del servicio para ser más efectivo									

#### SECCION IV

Por favor marque con una X la respuesta que corresponda a su caso. Solo marque una opción por cada pregunta

26. Género del encuestado

M  F

27. Edad del encuestado (en años)

15-25  26-35  36-45  46-55  56 o más

28. Tipo de organización

Empresa comercial  
 Institución Académica

29. Experiencia profesional (en años)

0-5  6-10  11-15  
 16-20  21-25  26 - mas

30. Tipo de profesional

Estudios de Posgrado

31. Área profesional

Ciencias administrativas

Estudio de Pregrado

Ciencias económicas

Otros estudios

Ciencias contables

Otra ciencia. ¿Cual? \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

¡Gracias por su participación!

#### *Realización y análisis de la prueba piloto.*

Con una participación de 10 personas. La prueba piloto se aplica a 7 empresarios y 4 académicos, obteniendo calificaciones de acuerdo y totalmente de acuerdo, los participantes expresaron que las afirmaciones eran claras y no presentaban dificultad para la toma de decisión, por lo cual dicha encuestas harán parte de la muestra estadística.

#### *Aplicación de la encuesta – procedimientos.*

La encuesta será aplicada de la siguiente manera: Se visitara cada encuestado. Se le saludará y se le explicará el objetivo de la encuesta, enfatizándole la importancia de su contribución a este estudio. Se le permitirá responder la encuesta en forma privada, siendo recogida posteriormente. En algunos casos la encuesta será enviada via e-mail, y se solicitará el reenvío de la misma totalmente diligenciada. Se preguntará por cualquier posible dificultad en el diligenciamiento, sino existiera ninguno, se agradecerá su participación. Si hubiese alguna dificultad se procederá a clarificarla, para que se complete la encuesta, sea recibida y se agradezca la participación.

## Presupuesto

Para este estudio se contempla utilizar el siguiente presupuesto de gastos (ver tabla 5):

Tabla 5. Presupuesto del estudio

Concepto	Tiempo	Valor en (\$)
Ingresos		\$ 956.060
Institucionales		\$ -
Personales		\$ 956.060
Mano de obra		\$ 770.640
Consultas bibliográficas	100 horas	\$ 150.000
Asesores y consultores	50 horas	
Elaboración de documentos	240 horas	\$ 620.640
Materiales		\$ 135.420
Fotocopias		\$ 35.420
Gastos Transportes		
Equipos de cómputo		\$ 100.000
Papelería		
Impresión		
Imprevistos		\$ 50.000

Estos recursos se obtendrán de los participantes que realizan el estudio.

## Conclusión

En el presente capítulo se han definido los parámetros metodológicos a través de los cuales se lleva a cabo el estudio, como son el tipo de investigación empleado para el desarrollo, así como el instrumento utilizado para recolectar los datos y los respectivos procedimientos para su aplicación. La correcta preparación de la

encuesta, y la forma cómo se aplique a la población investigada, facilitará el posterior proceso de análisis e interpretación de los resultados.

## CAPITULO CUATRO – ANALISIS E INTREPRETACION DE RESULTADOS

### Introducción

En este capítulo se analiza la información obtenida de las encuestas realizadas a los expertos académicos y los empresarios de la mediana empresa de la ciudad de Medellín. Se utilizó la herramienta de software SPSS para registrar y obtener las medidas estadísticas a observar. Se interpretan las medidas porcentuales, de tendencia central y de desviación estándar, así como también se comprueba la hipótesis de la investigación y la relación existente entre liderazgo y servicio. Se analizan e interpretan algunas características de la población observada como el género, la edad, el nivel de estudios, experiencia y el área de estudio.

Se analizan e interpretan las variables y los constructos más significativos para el investigador y que son claves en el estudio, tomando en cuenta el mínimo y máximo de desviación estándar, y su medida central de media.

### Descripción de la población observada

La población observada en el estudio fueron los expertos académicos y los empresarios de la mediana empresa de la ciudad de Medellín, de ambos géneros, cuya edad es superior a los 15 años.

Se aplicaron 253 encuestas, de las cuáles 170, se aplicaron a los empresarios de las medianas empresas y 83 encuestas, se aplicaron a los expertos académicos de la ciudad de Medellín, todas fueron contestadas en forma completa.

#### Distribución de participantes por unidades de observación

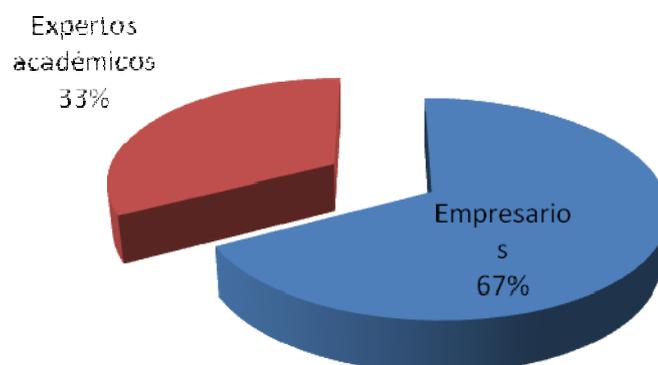
Las unidades de observación se agruparon, tomando en cuentas sus características, según las variables demográficas propuestas:

Tabla 6. Unidades de observación

Unidad observada	Encuestas	Porcentaje
Empresarios	170	67.2%
Expertos académicos	83	32.8%
Total	253	100%

La encuesta fue contestada por 170 empresarios, que corresponden al 67.2% de los encuestados, y 83 expertos académicos, equivalentes al 32.8% del total.

Ilustración 7 Participación de las encuestas



## Resultados de las variables demográficas

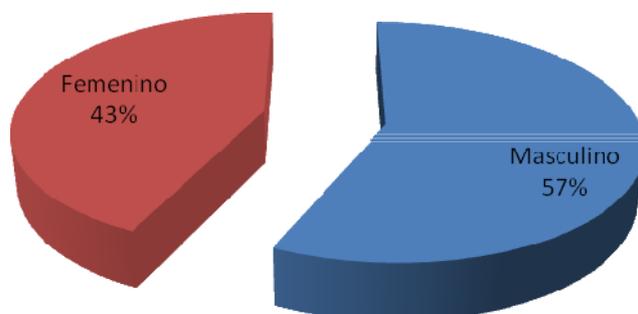
Las variables demográficas son analizadas en el orden en que se encuentran en la encuesta.

### Género

Tabla 7. Género del encuestado

GENERO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	144	56,9	56,9	56,9
Femenino	109	43,1	43,1	100
Total	253	100	100	

Ilustración 8. Género



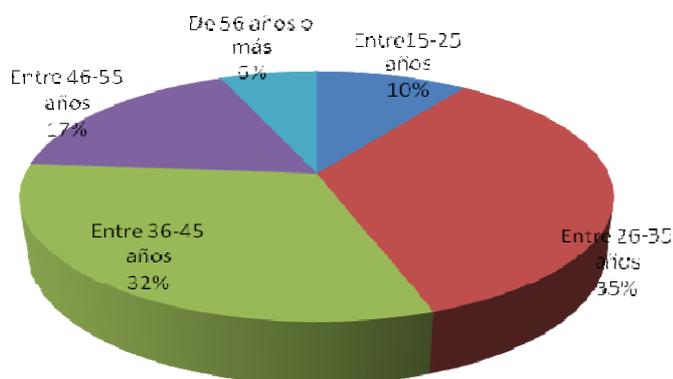
De las 253 encuestas realizadas, 144 encuestas correspondiente al 56.9%, fueron contestadas por miembros del género masculino y 109 encuestas, correspondientes al 43.1%, fueron contestadas por el género femenino. Se puede observar que el mayor porcentaje de los encuestados fueron hombres.

## Edad

Tabla 8. Edad de los empresarios y expertos académicos:

EDAD				
Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15-25	25	9,9	9,9	9,9
26-35	88	34,8	34,8	44,7
36-45	80	31,6	31,6	76,3
46-55	44	17,4	17,4	93,7
56 o más	16	6,3	6,3	100
Total	253	100	100	

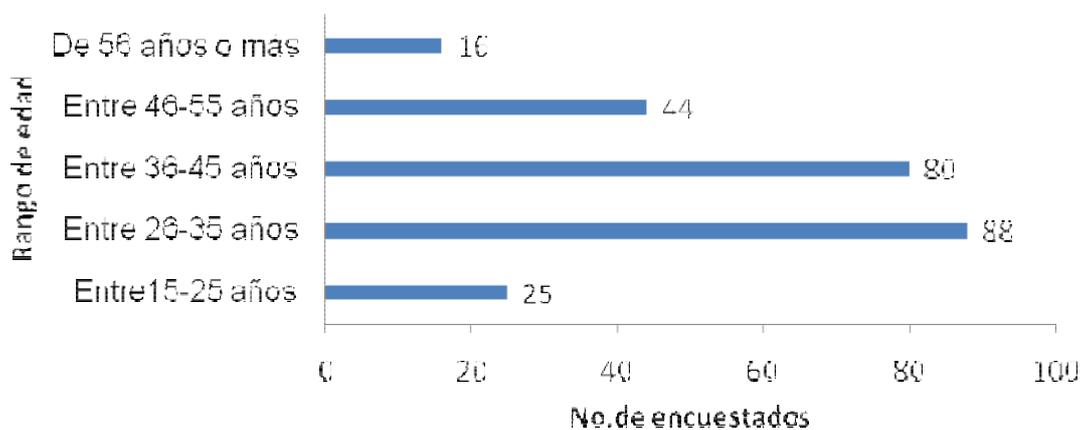
Ilustración 9 Edad



El 9,9% de los encuestados, que corresponden a 25 personas, su edad oscila entre los 15 y 25 años de edad; el 44,7% de los encuestados, tenían entre 26 y 35 años de edad y corresponden a 88 personas; además entre 36 y 45 años, se encontraron 80 personas siendo el 31,6% y quienes tenían de 46 a 55 años de edad, con el 17,4% de participación siendo 44 encuestados, y finalmente el 6,36%,

correspondiente a 16 personas, tenían 56 años o más. Se observa que el 66.4% de los encuestados tienen entre 26 y 45 años de edad.

Ilustración 10. Frecuencia en edad



### Experiencia

En cuanto a la experiencia de los encuestados se pudo apreciar que, el 26.5% de las unidades observadas tienen entre 6 a 10 años de experiencia, mostrando una población de 67 personas. Luego, se encuentra que el 21.7%, conformado por 55 personas tienen una experiencia que oscila entre 11 a 15 años, seguidamente se encuentran con un 20,9%, ósea 53 encuestados, las personas que tienen una experiencia entre 0 a 5 años.

Ilustración 11. Experiencia

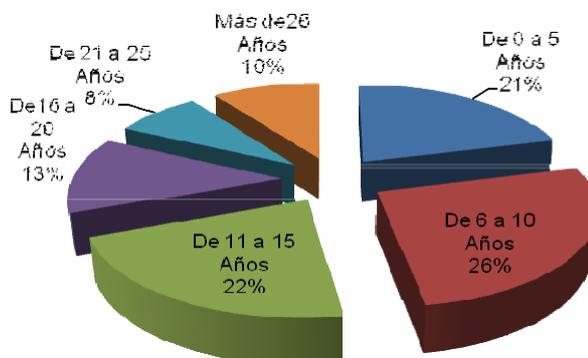


Tabla 9. Experiencia

EXPERIENCIA				
Años de Experiencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 0 a 5 Años	53	20,9	20,9	20,9
De 6 a 10 Años	67	26,5	26,5	47,4
De 11 a 15 Años	55	21,7	21,7	69,2
De 16 a 20 Años	33	13,0	13,0	82,2
De 21 a 25 Años	20	7,9	7,9	90,1
Más de 26 Años	25	9,9	9,9	100,0
Total	253	100,0	100,0	

El 13% esta conformado por personas que tienen entre 16 a 20 años de experiencia con 33 encuestados en este rango. En el 17.8% se contemplan las personas que tienen más de 21 años de experiencia. Cabe resaltar que la población observada se encuentra concentrada entre 0 a 15 años de experiencia.

### *Estudios*

Tabla 10. Nivel de estudios

ESTUDIOS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Postgrado	115	45,5	45,5	45,5
Pregrado	90	35,6	35,6	81
Técnico	36	14,2	14,2	95,3
Bachiller	12	4,7	4,7	100
Total	253	100	100	

En las encuestas realizadas se pudo apreciar que, el 45.5%, correspondiente a 115 personas, tienen estudios de postgrado, el 35.6% de los encuestados equivalente a 90 personas, cuentan con estudios de pregrado, el 14.2% tiene estudios técnicos y corresponden a 36 personas, un 4,7% tienen título de bachiller,

estos últimos datos se encontraron en 12 empresarios quienes aunque al frente de sus propias empresas cuentan con poca formación académica.

Ilustración 12. Frecuencia en nivel de estudios

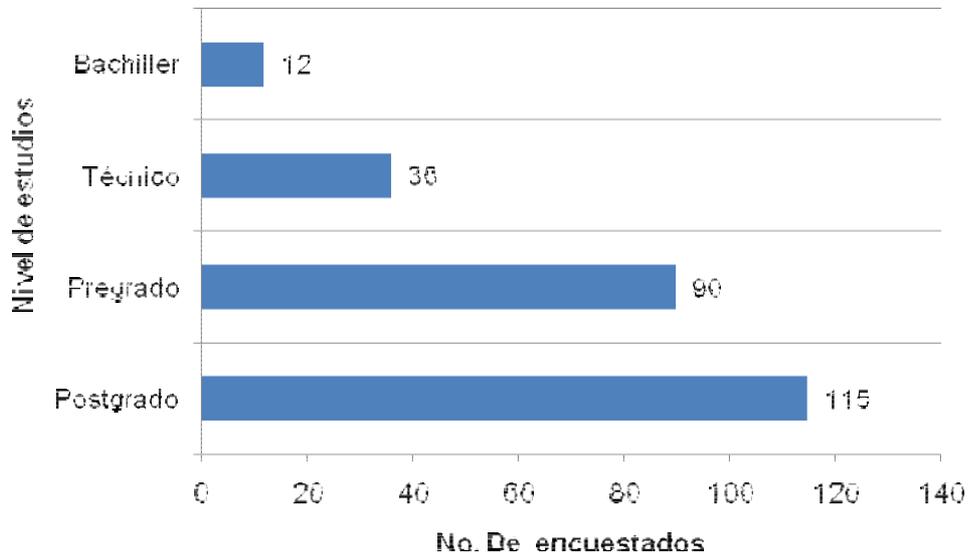
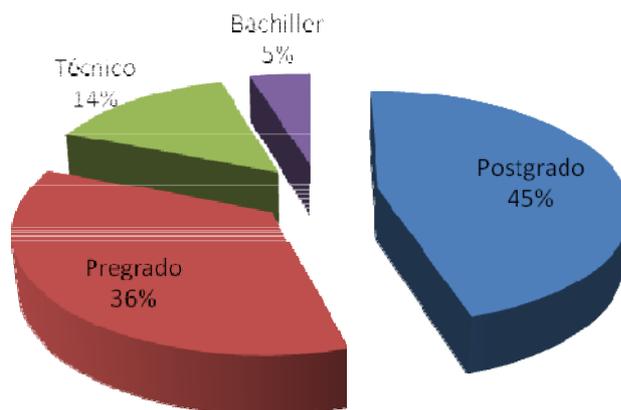


Ilustración 13. Estudios



### *Área de formación*

En cuanto a las áreas de formación profesional (ver figura 11): El área de Ciencias administrativas muestra una participación de 48.25%, porcentaje que corresponde a 122 encuestados, se encontraron 23 encuestados, equivalentes al 9.1%; con formación en ciencias económicas, un 13.4%, oséa,34 de los encuestados con formación en ciencias contables, tanto el área de Ciencias humanas como en ingeniería se presenta una participación del 4,3% correspondiente a 11 personas en cada una de ellas, además, se aprecia un 15.8% de los encuestados, equivalente a 40 personas con formación en otras ciencias. En esta parte de los datos se observó que no aplicaron a las áreas de formación 12 encuestados, lo que corresponde a un 4,7% perteneciente a los que tienen un nivel de estudio de bachiller.

Tabla 11 . Resultados estadísticos del área profesional

AREA PROFESIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	122	48,2	50,6	50,6
CIENCIAS ECONOMICAS	23	9,1	9,5	60,2
CIENCIAS CONTABLES	34	13,4	14,1	74,3
CIENCIAS HUMANAS	11	4,3	4,6	78,8
INGENIERIAS	11	4,3	4,6	83,4
OTRAS CIENCIAS	40	15,8	16,6	100
TOTAL	241	95,3	100	
BACHILLERES No aplica	12	4,7		
Total	253	100		

Ilustración 14 . Frecuencia del área de formación

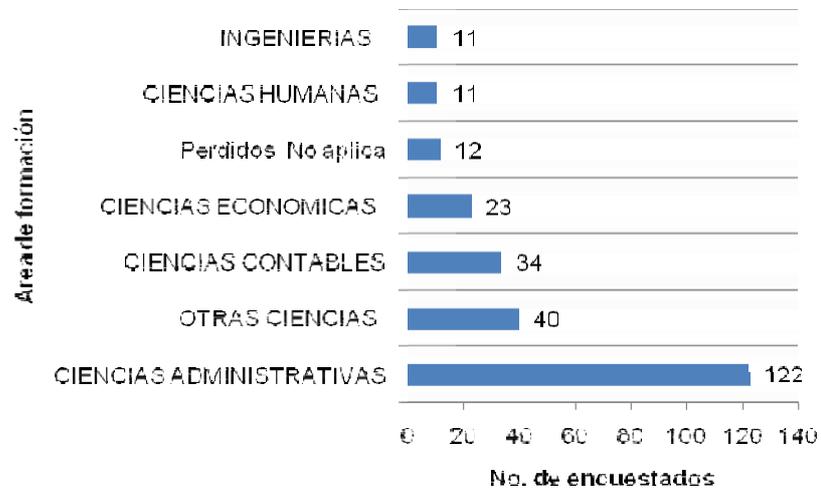
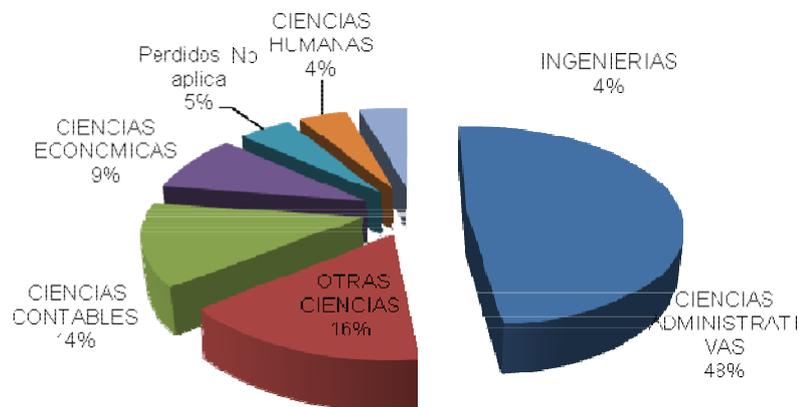


Ilustración 15. Área profesional



#### Resultados de la variable liderazgo

El análisis estadístico de las variables se encuentra registrado en forma de tabla para cada una de las preguntas, por cada variable. Se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación típica para cada uno de

los extractores de la variable: liderazgo (ver tabla 11) y servicio (ver tabla 12), y así mismo las constructos que relacionan dichas variables (ver tabla 13).

A la afirmación " El liderazgo permite valorar a los demás, propiciando así espacios de confianza a un grupo de personas" (ver gráfico 16) 114 encuestados, que corresponden al 45,1% respondieron estar totalmente de acuerdo, 108 encuestados, que equivalen al 42,7% están de acuerdo, el 8,3% contestaron que no estaban seguros y corresponden a 21 personas, finalmente 10 personas contestaron que estaban en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, ocupando una participación del 2% cada una, sumando el 100% de los encuestados correspondiente a 253 personas; con una media de 4,2688 y una desviación de 0,8492, observándose tendencia hacia estar de acuerdo, pero con diferencias de opiniones.

Ilustración 16. El liderazgo permite valorar a los demás

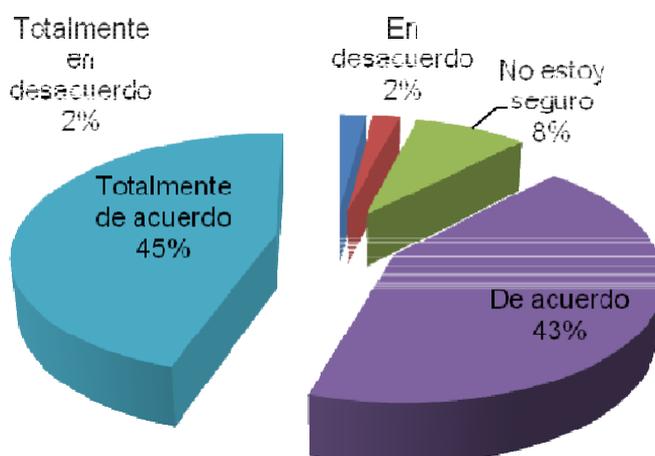


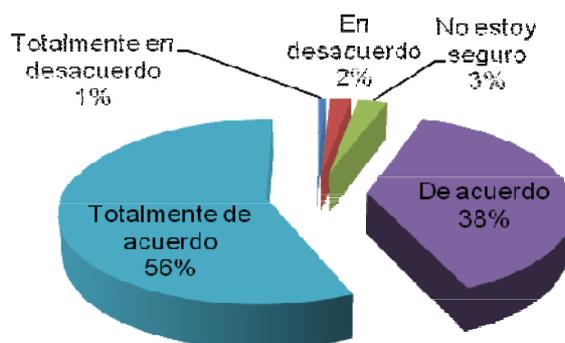
Tabla 12. Resultados de la variable liderazgo

N°	Constructos de la variable liderazgo		% por indicadores					Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5				
1	El liderazgo permite valorar a los demás	253	2,0	2,0	8,3	42,7	45,1	4,26	4,00	5,00	,8492
2	El liderazgo busca el contacto con la gente	253	,8	2,0	2,8	37,9	56,5	4,47	5,00	5,00	,7212
3	El Líder identifica las visiones del grupo	253	1,6	4,7	10,3	36,0	47,4	4,22	4,00	5,00	,9273
4	El Líder brinda seguridad al grupo de trabajo	253	1,2	1,2	3,2	27,7	66,8	4,57	5,00	5,00	,7231
5	El Liderazgo facilita a las personas el desarrollo	253	,8	2,0	4,3	37,9	54,9	4,44	5,00	5,00	,7411
6	El Liderazgo es flexible, se adapta fácilmente al cambio	253	,8	3,2	9,5	43,1	43,5	4,25	4,00	5,00	,8160
7	El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos comunes	253	2,0	,8	3,2	34,4	59,7	4,49	5,00	5,00	,7747
8	El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros	253	1,2	1,6	6,7	45,8	44,7	4,31	4,00	4,00	,7672
9	El líder posee visión del futuro y es capaz de inspirar a otros a vivirla	253	2,0	,4	4,0	31,6	62,1	4,51	5,00	5,00	,7695
10	El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad	253		2,4	14,2	45,5	37,9	4,18	4,00	4,00	,7635
	TOTAL VARIABLE	253	Valores de la variable entre 10 y 50					437,510	44,00	50,00	53,930

A la afirmación " El liderazgo busca el contacto con la gente con el fin de motivar el desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones "(ver gráfico 17), el

56.5%, equivalente a 143 encuestados, aprecia estar totalmente de acuerdo, entre tanto que el 37.9%, dice estar de acuerdo, en conjunto para 239 encuestados que corresponden al 94.4% están de acuerdo con la afirmación planteada, un 2,8% no está seguro y el 2.8%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4.5771 y la desviación estándar en 0,7231, con tendencia hacia estar totalmente de acuerdo.

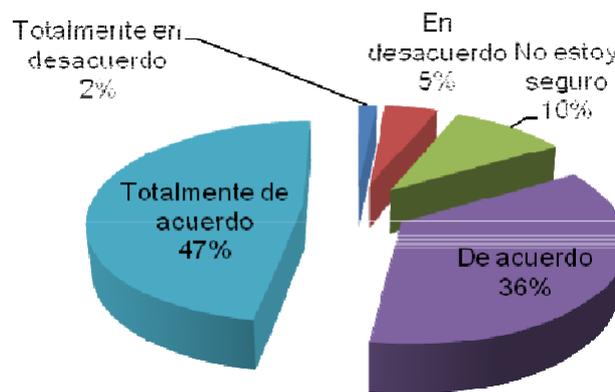
Ilustración 17. El liderazgo busca el contacto con la gente



A la afirmación " El líder identifica las visiones del grupo, orientando a las personas al logro del objetivo a través de la persuasión ", el 47.4%, equivalente a 120 encuestados, aprecian estar totalmente de acuerdo, entre tanto que el 36%, dice estar de acuerdo, en conjunto para 211 encuestados que corresponden al 83.04% están de acuerdo con la afirmación planteada; un 10.3 % no está seguro y el 6.3%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4 y la desviación estándar en 0,9273, con tendencia hacia estar de acuerdo, pero con diferencia de opiniones.

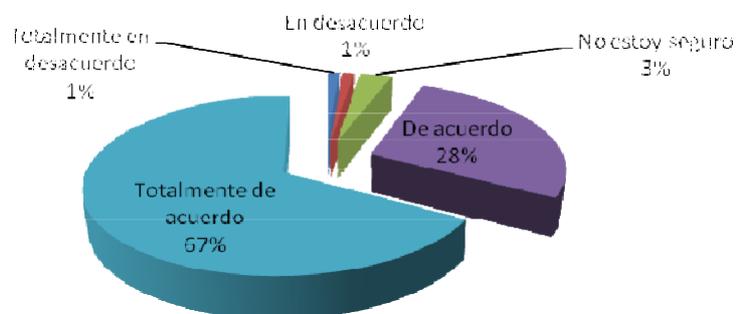
Figura 15. Participación de calificación constructo 3.

Ilustración 18. El líder identifica las visiones de grupo



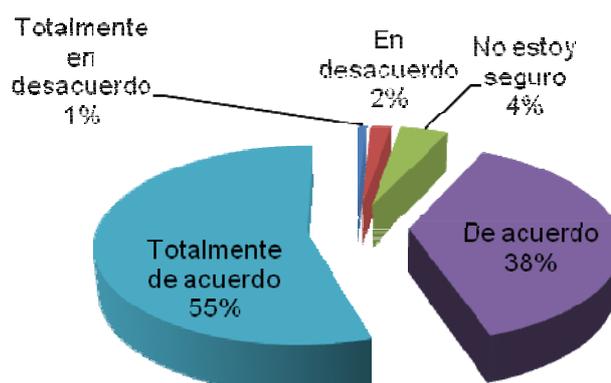
A la afirmación " El Líder brinda seguridad al grupo de trabajo "(ver gráfico 18), el 66.8%, equivalente a 169 encuestados, aprecia estar totalmente de acuerdo, entre tanto que el 27.7%, dice estar de acuerdo, en conjunto para 239 encuestados que corresponden al 94.5% están de acuerdo con la afirmación planteada,; un 3.2% no está seguro y el 2.41%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4,5771 y la desviación estándar en 0,7231, con tendencia hacia estar totalmente de acuerdo.

Ilustración 19. El líder brinda seguridad



A la afirmación " El liderazgo facilita a las personas el desarrollo de mejores prácticas a través del mejoramiento continuo. "(ver gráfico 19), el 54.9%, equivalente a 139 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 37.9%, correspondiente a 95 personas, dice estar de acuerdo, en resumen para 235 encuestados que corresponden al 92.8% están de acuerdo con la afirmación planteada; entre tanto un 4,3% no está seguro y el 2.8%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4,4427 y la desviación estándar en 0,7411, lo que marca una tendencia hacia estar totalmente de acuerdo.

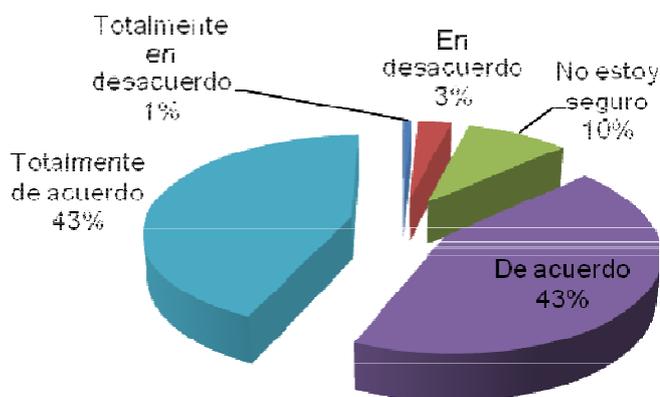
Ilustración 20. El liderazgo facilita a las personas el desarrollo



En cuanto a la afirmación " El liderazgo es flexible, se adapta fácilmente al cambio, por lo cual transmite confianza, guiando a la organización en un proceso de cambio voluntario y con convicción. "(ver gráfico 20), el 43.5%, equivalente a 110 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 43.1%, correspondiente a 109 personas, dice estar de acuerdo, en resumen para 219 encuestados que corresponden al 86.6% están de acuerdo con la afirmación planteada; entre tanto un 9.5% no está seguro y el 4%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4,2530 y la

desviación estándar en 0,8160, lo que marca una tendencia hacia estar totalmente de acuerdo.

Ilustración 21. El liderazgo es flexible, se adapta al cambio



En la afirmación " El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos comunes "(ver gráfico 21), el 59.7%, equivalente a 151 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 34.4%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 238 encuestados que corresponden al 94.1% están de acuerdo con la afirmación planteada, además, un 3.2% no está seguro y el 2.8%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4,4901 y la desviación estándar en 0,7747, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo.

A la afirmación " El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros." "(ver gráfico 22), el 44,7%, equivalente a 113 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 45,8%, que corresponden a 116 dice estar de acuerdo, en resumen para 229 encuestados que corresponden al 90.6% están de acuerdo con la afirmación planteada, entre tanto un 6,7% no está

seguro y el 2.8%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4,3123 y la desviación estándar en 0,7672, lo que marca una tendencia hacia estar de acuerdo.

Ilustración 22. El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos

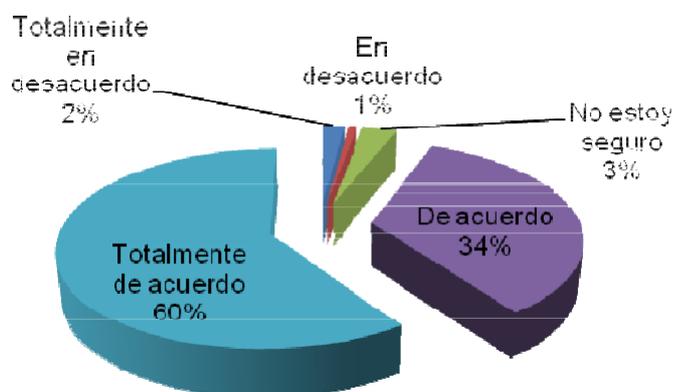
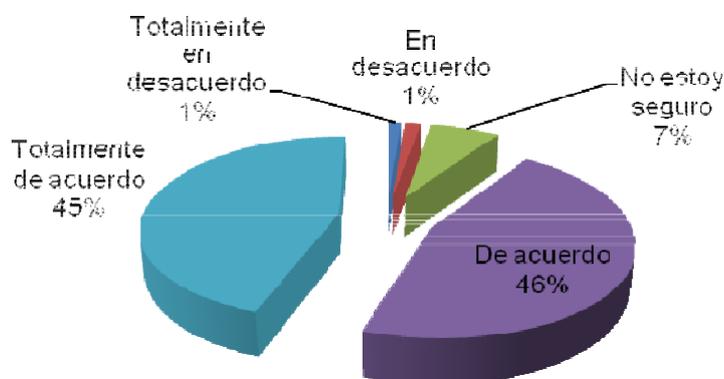


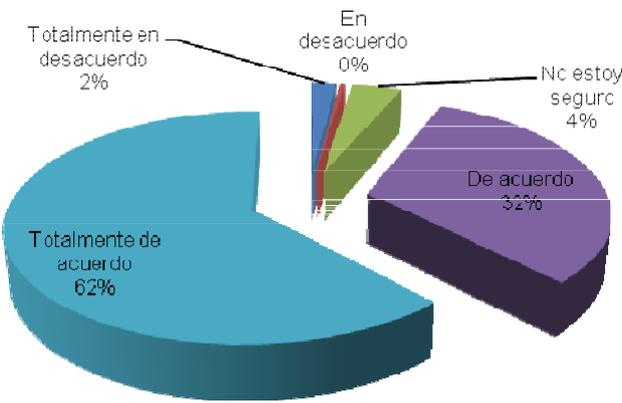
Ilustración 23. El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar los logros



A la afirmación " El líder posee visión del futuro y es capaz de inspirar a otros a vivirla "(ver gráfico 23), el 62.1%, equivalente a 157 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 31.6%, dice estar de acuerdo, en resumen para 237 encuestados que corresponden al 93.7% están de acuerdo con la afirmación

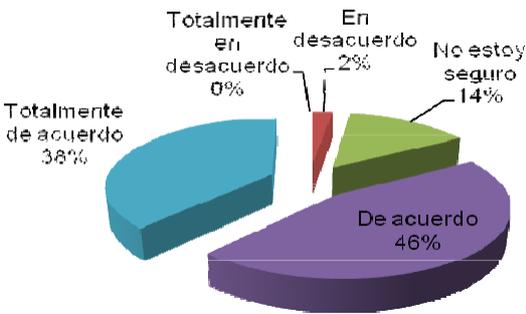
planteada,; entre tanto un 4% no está seguro y el 2.4%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4,5138 y la desviación estándar en 0,7695, lo que marca una tendencia hacia estar de acuerdo.

Ilustración 24. El líder posee visión del futuro



A la afirmación " El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad"(ver gráfico 24), el 37,9%, equivalente a 96 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 45,5%, que corresponden a 115 dice estar de acuerdo, en resumen para 211 encuestados que corresponden al 83.4% están de acuerdo con la afirmación planteada,; entre tanto un 14,2% no está seguro y el 2.4%, está en desacuerdo. La media se ubica en 4,1897 y la desviación estándar en 0,7635, lo que marca una tendencia hacia estar de acuerdo.

Ilustración 25. El lider es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad



Dentro de los constructos propuestos, se encontró que la afirmación " El Líder identifica las visiones del grupo ", presenta un porcentaje en el indicador de no estar seguro el cual es del 10,3% y corresponde a 26 personas que ante la afirmación no asumieron una posición favorable ni desfavorable.

Se observa que los extractores 2, 4 Y 5 presentan las desviaciones más bajas, significando, mayor consenso.

Tomando la variable liderazgo, en conjunto, y teniendo en cuenta que sus valores pueden estar entre 10 y 50, se obtuvo una media de 43,7510, una mediana de 44.000, siendo la moda 50.00 y la desviación estándar 5.3930. Interpretándose que el valor más usual fue totalmente de acuerdo, el promedio indica que la opción mas utilizada fue de acuerdo, y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variable es hacia respuestas positivas y, en conjunto, existe gran consenso.

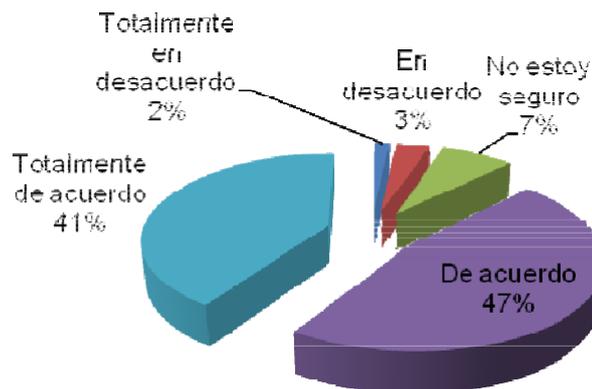
#### Resultados de la variable servicio

Seguidamente se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación típica para cada uno de los extractores de la variable servicio (ver tabla 12), y así mismo se analizaran los constructos correspondientes a esta variable.

En la afirmación " Las empresas crean valor al ofrecer soluciones diferenciadas a cada cliente "(ver gráfico 25), el 40,7%, equivalente a 103 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 46,6%, correspondiente a 118, afirma estar de acuerdo, en resumen para 221 encuestados que corresponden al 87,3% están de

acuerdo con la afirmación planteada, además, un 7,5% no está seguro y el 5,2% restante está en desacuerdo. La media se ubica en 4,2134 y la desviación estándar en 0,8509, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo.

Ilustración 26. Las empresas crean valor a ofrecer soluciones diferenciadas



En la afirmación " Para una empresa es más importante ofrecer servicios integrales que vender un producto "(ver gráfico 26), el 36,4%, equivalente a 92 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 33,6%, correspondiente a 85, afirma estar de acuerdo, en resumen para 177 encuestados que corresponden al 70% están de acuerdo con la afirmación planteada, además, un 20,6% no está seguro y el 9,5% restante está en desacuerdo. La media se ubica en 3,9368 y la desviación estándar en 1,0522, lo que muestra una dispersión en la respuesta dada a esta afirmación.

Ilustración 27. Es mas importante ofrecer servicios integrarles que productos

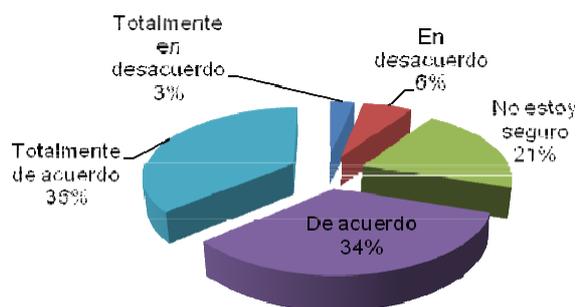
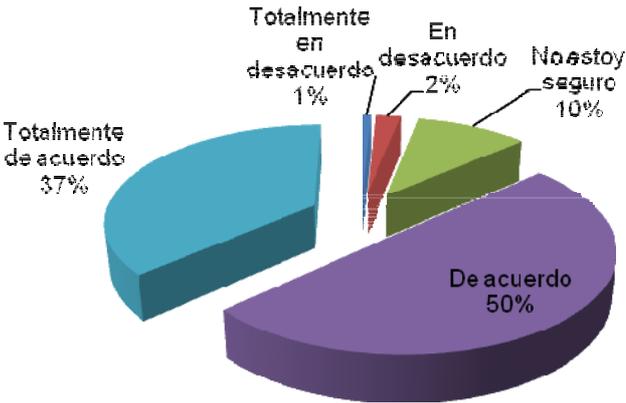


Tabla 13. Resultados de la variable servicio

N°	Constructos de la variable servicio		% por indicadores					Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5				
11	Las empresas crean valor al ofrecer soluciones diferenciadas a cada cliente	253	1,6	3,6	7,5	46,6	40,7	4,21	4,00	4,00	,8509
12	Para una empresa es más importante ofrecer servicios integrales que vender un producto	253	3,2	6,3	20,6	33,6	36,4	3,93	4,00	4,00	1,0522
13	El servicio tiene el propósito de crear valor a través de los satisfactores que la empresa ofrece	253	,8	2,4	10,3	49,8	36,8	4,19	4,00	4,00	,7754
14	Las personas que atienden clientes deben tener competencias apropiadas para garantizar la calidad del servicio	253	1,2	,8	2,0	28,1	68,0	4,60	5,00	5,00	,6850
15	La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad	253	1,6	1,2	7,1	28,1	62,1	4,47	5,00	5,00	,8095
16	Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo realmente	253	2,0	5,9	11,1	37,5	43,5	4,14	4,00	5,00	,9710
17	La actitud del empleado hacia el cliente genera una percepción de calidad en el servicio	253	1,6	1,2	1,2	34,0	62,1	4,53	5,00	5,00	,7316
18	Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente para el mejoramiento del servicio	253	1,6	5,5	8,7	41,1	43,1	4,18	4,00	5,00	,9221
19	La satisfacción del cliente está relacionada con el valor recibido de los servicios proporcionados	253	1,6	2,4	8,7	44,3	43,1	4,24	4,00	4,00	,8341
20	El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes	253	,8	2,0	9,9	40,7	46,6	4,30	4,00	5,00	,7907
	TOTAL VARIABLE	253	Valores de la variable entre 10 y 50					42,8538	44,00	46,00	5,3658

En la afirmación " El servicio tiene el propósito de crear valor a través de los satisfactores que la empresa ofrece "(ver gráfico 27), el 36,8%, equivalente a 93 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 49,8%, correspondiente a 126, afirma estar de acuerdo, en resumen para 219 encuestados que corresponden al 86,6% están de acuerdo con la afirmación planteada, además, un 10,3% no está seguro y el 3,2% restante está en desacuerdo. La media se ubica en 4,1937 y la desviación estándar en 0,7754, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo.

Ilustración 28. El servicio tiene el propósito de crear valor



En la afirmación " Las personas que atienden clientes deben tener competencias apropiadas para garantizar la calidad del servicio "(ver gráfico 28), el 68%, equivalente a 172 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 28.1%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 243 encuestados que corresponden al 96.1% están de acuerdo con la afirmación planteada, además, un 2% no está seguro y el 2% restante está en desacuerdo. La media se ubica en 4,6087 y la desviación estándar en 0,6850, lo que muestra una tendencia hacia estar totalmente de acuerdo.

A la afirmación " La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad "(ver gráfico 29), el 62.1%, equivalente a 157 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 28,1%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 228 encuestados que corresponden al 90.2% están de acuerdo con la afirmación planteada, un 7,1% no está seguro, lo que nos indica que para 18 personas no fue claro el propósito de la afirmación; el 3,8% restante, se encontró en desacuerdo. La media se ubica en 4,4783 y la desviación estándar en 0,8095, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con esta afirmación.

Ilustración 29. Las personas que atienden clientes deben tener competencias apropiadas

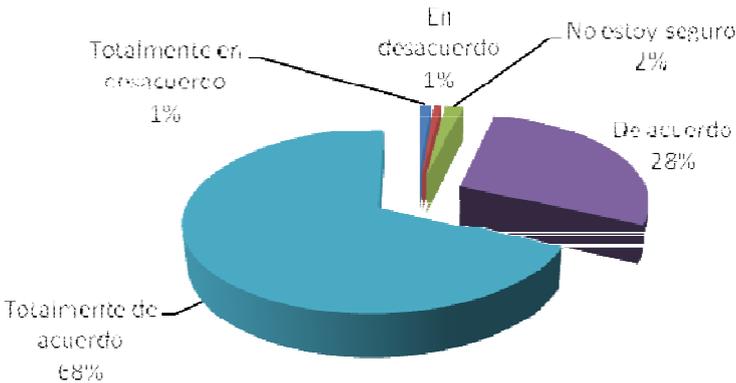
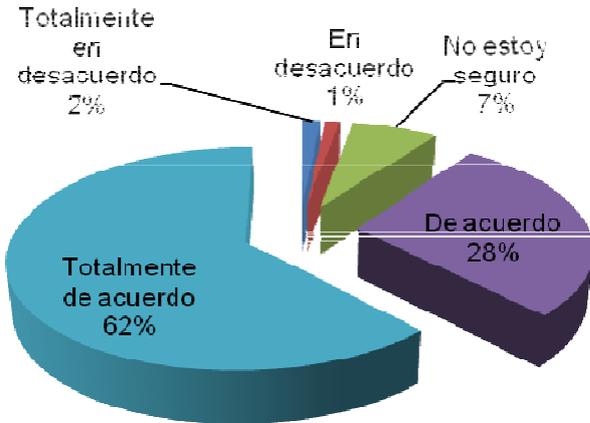
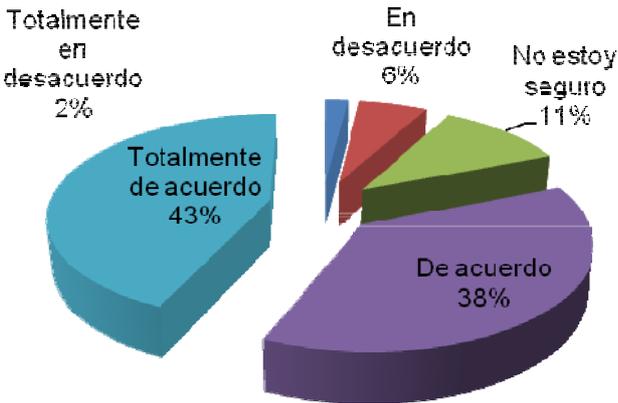


Ilustración 30. La satisfacción del cliente como resultado de su fidelidad



A la afirmación " Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo realmente"(ver gráfico 30), el 43,5%, equivalente a 110 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 37,5%, correspondiente a 95 personas afirma estar de acuerdo, en resumen para 205 encuestados que corresponden al 81% están de acuerdo con la afirmación planteada, un 11,1% no está seguro, lo que nos indica que 28 personas no tomaron posición frente a la afirmación; el 7,9% restante, se encontró en desacuerdo. La media se ubica en 4,1462 y la desviación estándar en 0,9710, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con esta afirmación.

Ilustración 31. Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo



A la afirmación " La actitud del empleado hacia el cliente genera una percepción de calidad en el servicio "(ver gráfico 31), el 62.1%, equivalente a 157 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 34%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 243 encuestados que corresponden al 96.1% están de acuerdo con la afirmación planteada, además, un 1,2% no está seguro y el 2,8% restante está en

desacuerdo. La media se ubica en 4,5375 y la desviación estándar en 0,7316, lo que muestra una tendencia hacia estar totalmente de acuerdo.

Para la afirmación " Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente para el mejoramiento del servicio "(ver gráfico 32), el 43.1%, equivalente a 109 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 41,1%, correspondiente a 104 personas afirma estar de acuerdo, en resumen para 213 encuestados que corresponden al 84.2% están de acuerdo con la afirmación planteada, además, un 8,7% no está seguro y el 7,1% restante está en desacuerdo. La media se ubica en 4,1858 y la desviación estándar en 0,9221, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo.

Ilustración 32. La actitud del empleado hacia el cliente genera una percepción de calidad

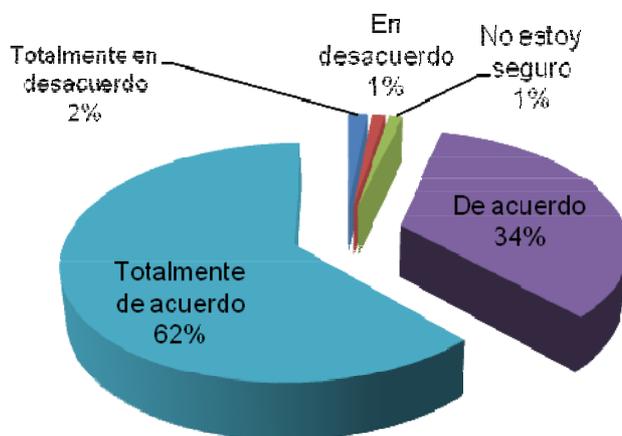
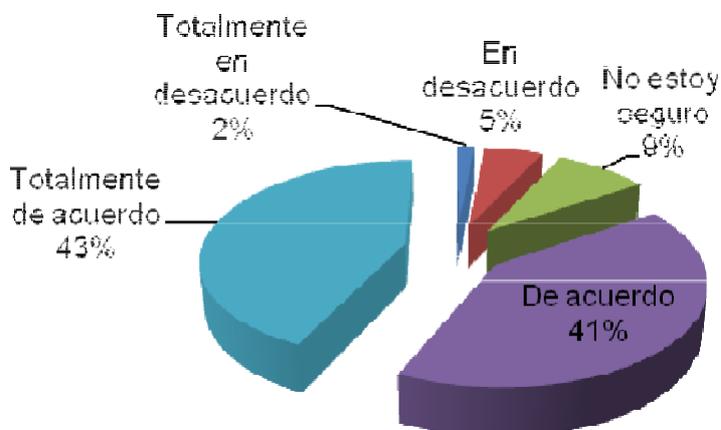
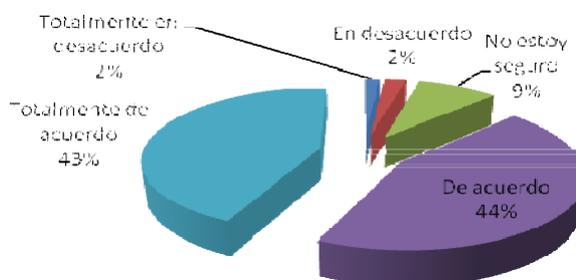


Ilustración 33. Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente para el mejoramiento del servicio



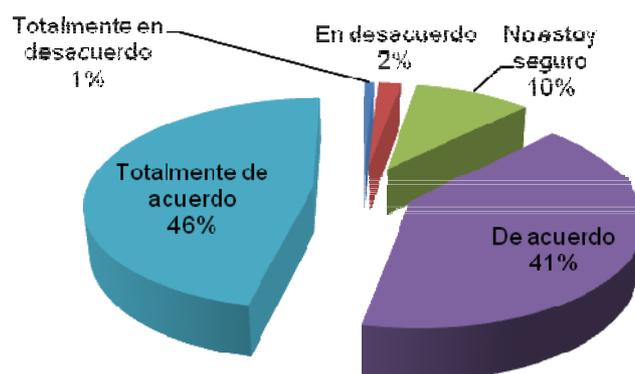
A la afirmación " La satisfacción del cliente está relacionada con el valor recibido de los servicios proporcionados "(ver gráfico 33) el 43.1%, equivalente a 109 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 44,3%, correspondiente a 112 personas afirma estar de acuerdo, en resumen para 221 encuestados que corresponden al 87,4% están de acuerdo con la afirmación planteada, además, un 8,7% no está seguro y el 4% restante está en desacuerdo. La media se ubica en 4,2490 y la desviación estándar en 0,8341, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo.

Ilustración 34. La satisfacción del cliente esta relacionada con el valor recibido del servicio



A la afirmación " El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes "(ver gráfico 34), el 46,6%, equivalente a 118 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 40,7%, correspondiente a 103 personas afirma estar de acuerdo, en resumen para 221 encuestados que corresponden al 87,3% están de acuerdo con la afirmación planteada, además, un 9,9% no está seguro y el 2,8% restante está en desacuerdo. La media se ubica en 4,3043 y la desviación estándar en 0,7907, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo.

Ilustración 35. El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes



Se observa que los extractores 12, 16 y 18 presentan las desviaciones estándares mas altas, la 12 superior a un punto (ver tabla 6), las 16 y 18 cercanas a un punto indicando diversidad de opiniones, entre tanto que los ítems 13,17 y 20, muestran las desviaciones más bajas, significando, mayor consenso.

Al observar la variable servicio, en conjunto, y teniendo en cuenta que sus valores pueden estar entre 10 y 50, se obtuvo una media de 42,8538, una mediana de 44.00, siendo la moda 46.00 y la desviación estándar 5.3658. Se interpreta que el valor más usual estuvo en de acuerdo, el promedio es un poco por debajo de estoy de

acuerdo, y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de las variables es hacia la respuesta estoy de acuerdo, pero hay opiniones diversas.

Resultados de los constructos que relacionan las variables liderazgo y servicio

Seguidamente se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación típica para cada uno de los extractores que relacionan las variables servicio y liderazgo (ver tabla 13), y así mismo se analizarán los constructos correspondientes a ellas.

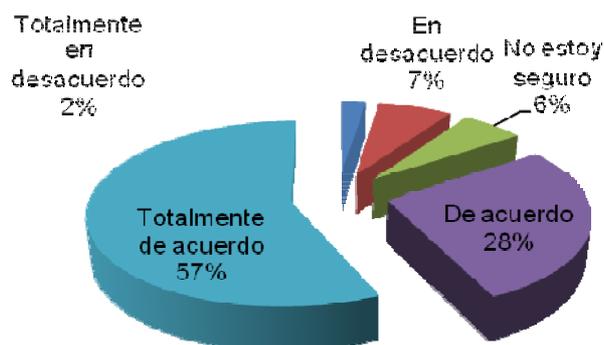
Tabla 14. Resultados que relacionan las variables de liderazgo y servicio

N°	Constructos de las variables liderazgo y servicio		% por indicadores					Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5				
21	Para ser un buen líder se requiere tener vocación de servicio	253	2,4	7,1	5,9	27,7	56,9	4,29	5,00	5,00	1,021
22	El líder exitoso tiene capacidad de establecer un estilo	253	,4	3,6	4,0	37,2	54,9	4,42	5,00	5,00	,7661
23	El líder tiene voluntad para reinvertirse a si mismo	253		3,2	8,3	45,5	43,1	4,28	4,00	4,00	,7434
24	Los líderes pueden identificar y satisfacer las necesidades	253		2,0	6,7	41,9	49,4	4,38	4,00	5,00	,7016
25	El liderazgo necesita del servicio para ser más efectivo	253	1,2	4,3	9,9	34,0	50,6	4,28	5,00	5,00	,8987

Al hacer referencia a la afirmación " Para ser un buen líder se requiere tener vocación de servicio "(ver gráfico 35), el 56,9%, equivalente a 144 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 27.7%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 214 encuestados que corresponden al 84.6% están de acuerdo con la afirmación planteada, un 5,9% no está seguro, lo que nos indica que para 15 personas no fue clara la afirmación; el 7.1% , se encontró en desacuerdo, y el

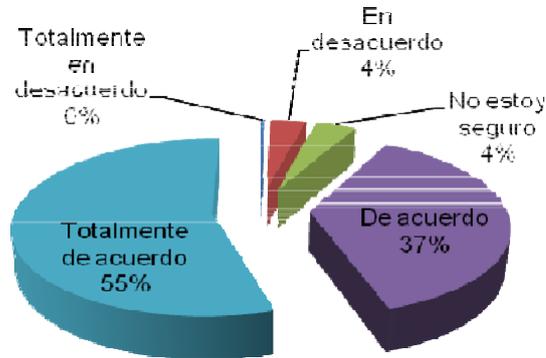
2.4% contestó estar totalmente en desacuerdo. La media se ubica en 4,2964 y la desviación estándar en 1,0211, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con esta afirmación, pero hay opiniones diversas.

Ilustración 36. Para ser un buen líder se requiere tener vocación del servicio



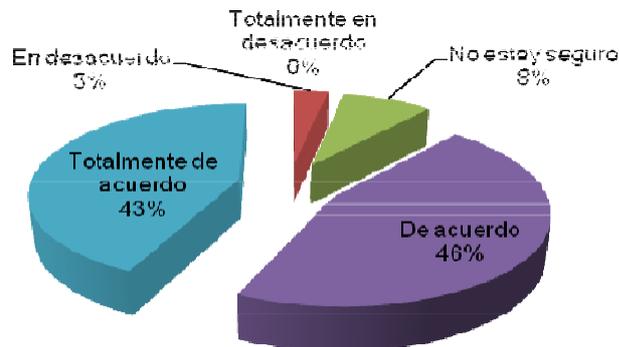
De la afirmación " El líder exitoso tiene capacidad de establecer un estilo"(ver gráfico 36), el 54.9%, equivalente a 139 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 37.2%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 233 encuestados que corresponden al 92.1% están de acuerdo con la afirmación planteada, un 4% no está seguro, lo que nos indica que para 10 personas no fue clara la afirmación; el 3.6% restante, se encontró en desacuerdo, solo una persona contestó estar totalmente en desacuerdo. La media se ubica en 4,4269 y la desviación estándar en 0,7661, lo que muestra una tendencia hacia estar totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Ilustración 37. El líder exitoso tiene capacidad de establecer un estilo



De la afirmación " El líder tiene voluntad para reinvertirse a si mismo "(ver gráfico 37), el 43.1%, equivalente a 109 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 45.5%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 214 encuestados que corresponden al 88.6% están de acuerdo con la afirmación planteada, un 8.3% no está seguro, lo que nos indica que para 21 personas no fue clara la afirmación; el 3.2% restante, se encontró en desacuerdo, ninguno contestó estar totalmente en desacuerdo. La media se ubica en 4,2846 y la desviación estándar en 0,7494, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con esta afirmación.

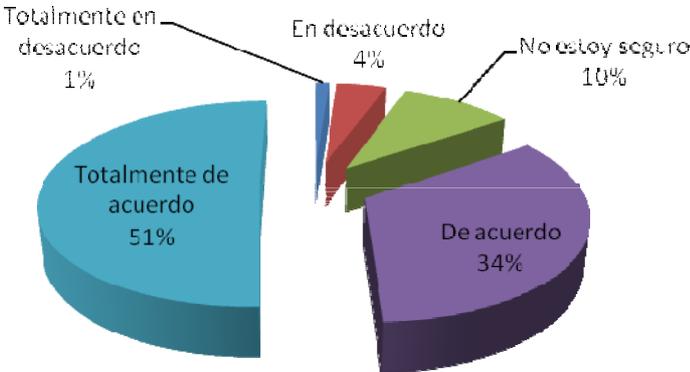
Ilustración 38. El líder tiene voluntad para reinventarse



De la afirmación " El liderazgo necesita del servicio para ser más efectivo"(ver gráfico 38), el 50.6%, equivalente a 128 encuestados, responde estar totalmente de

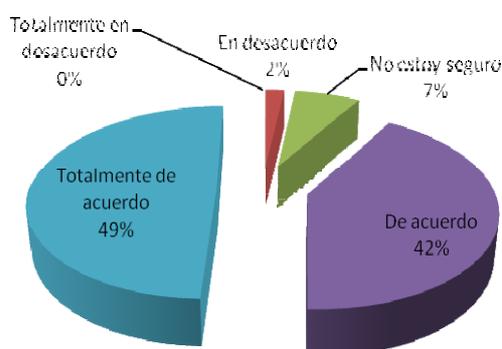
acuerdo, el 34%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 214 encuestados que corresponden al 84.6% están de acuerdo con la afirmación planteada, un 9,9% no está seguro, lo que nos indica que para 25 personas no fue clara la afirmación; el 4.3%, respondió no estar de acuerdo y el 1,22% restante, se encontró totalmente en desacuerdo. La media se ubica en 4,2846 y la desviación estándar en 0,8987, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con esta afirmación.

Ilustración 39. El liderazgo necesita del servicio para ser mas efectivo



De la afirmación " Los líderes pueden identificar y satisfacer las necesidades" (ver gráfico 39), el 49.4%, equivalente a 125 encuestados, responde estar totalmente de acuerdo, el 41.9%, afirma estar de acuerdo, en resumen para 231 encuestados que corresponden al 91.3% están de acuerdo con la afirmación planteada, un 6,7% no está seguro, lo que nos indica que para 17 personas no fue clara la afirmación; el 2% restante, se encontró en desacuerdo, ninguno contestó estar totalmente en desacuerdo. La media se ubica en 4,3874 y la desviación estándar en 0,7016, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con esta afirmación.

Ilustración 40. Los líderes pueden identificar las necesidades



Se aprecia que los extractores 1, 6, 8 y 10 presentan desviaciones estándares superiores a un punto (ver tabla 13), indicando de diversidad de opiniones, entre tanto que los items 4 y 5, muestran las desviaciones más bajas, o sea el mayor consenso de los extractores de la variable motivación.

Al observar la variable motivación, en conjunto, y teniendo en cuenta que sus valores pueden estar entre 10 y 50, se obtuvo una media de 39.5469, una mediana de 40.500, siendo la moda 41.00 y la desviación estándar 5.3391. Se interpreta que el valor más usual estuvo en de acuerdo, el promedio es un poco por debajo de estoy de acuerdo, y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variables es hacia la respuesta estoy de acuerdo, con gran consenso para toda la variable.

#### Prueba de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis nula: "no existe relación entre liderazgo y servicio " se utilizó la R de Pearson como medida estadística para establecer la correlación existente entre las variables, y su nivel de significancia.

Tabla 15. . Correlación de variables liderazgo y servicio en la R de Pearson.

Variable	Hipótesis nula	Casos	Correlación	Significancia
Liderazgo	No existe relación entre	253	0.607	0
Servicio	liderazgo y servicio	253	0.607	0

El análisis estadístico determinó que existe una correlación de 0.607 entre las variables liderazgo y servicio, siendo su tendencia fuerte y positiva y su fuerza alta. En cuanto a la significancia de 0.000, indica que existe una relación significativa entre el liderazgo y servicio. Se rechaza la hipótesis nula y se afirma que si existe relación entre el liderazgo y servicio.

#### Conclusión

El análisis e interpretación de los resultados observados permitió establecer la existencia de la relación entre las variables liderazgo y servicio, así como observar su comportamiento con respecto a las medidas estadísticas de frecuencia, de tendencia central y de dispersión, siendo positivos en el conjunto de los extractores, en ambos casos, además se analizó la tendencia hacia estar entre de acuerdo y muy de acuerdo en la opinión de los empresarios de la mediana empresa y los expertos académicos de la ciudad de Medellín, con un generalizado consenso.

## CAPITULO CINCO - CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES

### Introducción

Al llegar a la etapa final de este estudio, se presentan conclusiones y recomendaciones a la línea de investigación de liderazgo y servicio de la facultad de ciencias administrativas de la Corporación Universitaria Adventista, que se basan en el análisis e interpretación de los resultados del estudio, sobre las variables liderazgo y servicio, así como su relación.

También se presentan los alcances que tiene este estudio para la institución, en primera instancia, para la academia y el mundo empresarial, en forma general.

### Conclusiones del estudio

Al interpretar los resultados del análisis estadístico se llega a las siguientes conclusiones:

1. La principal conclusión es que se rechaza la hipótesis nula, que expresaba que "no existe relación entre liderazgo y servicio", se acepta la hipótesis planteada en la investigación.

2. Así mismo se observó en esta investigación que existe una correlación positiva fuerte, 0.607 entre las variables liderazgo y servicio, adicionalmente su relación es significativa con un resultado de 0.000.

3. En cuanto a la variable liderazgo se consideran tres factores como los mas relevantes: uno relacionado con el impacto del líder sobre la seguridad de la gente (extractor 4), otro relacionado con la cercanía de los seguidores (extractor 2). Y el último con la importancia de la motivación para el logro de los objetivos (extractor 7).

4. De otro lado, el elemento donde hay menor consenso es el relacionado con la visión que debe tener un grupo (extractor 3).

5. El constructo que generó mayor indecisión entre los empresarios y expertos académicos fué el relacionado con la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad, situaciones que debe manejar un líder (extractor 10).

6. De acuerdo a las apreciaciones de los empresarios y académicos, es muy importante para el desarrollo adecuado del liderazgo el contacto con la gente (extractor 2), y la motivación para el logro de los objetivos (extractor 7). Además, se observa que los expertos y académicos piensan que un buen liderazgo debe fortalecer el desarrollo de las personas (extractor 5).

7. Se observa (extractor 8), que es necesario como líder dedicar tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros, además, valorar a su grupo de trabajo (extractor 1).

8. Dentro de las observaciones, se encuentra que la seguridad que brinda un líder es un factor muy importante dentro del grupo de trabajo (extractor 4), y se considera que el liderazgo requiere un líder con una clara visión y una fuerte capacidad de compartirla (extractor 9).

9. Con relación a la variable servicio se observa que los factores más importantes son: uno relacionado con las competencias de las personas que prestan el servicio (extractor 14), y el otro relacionado con la percepción de los clientes dependiendo de la actitud del empleado (extractor 17).

10. Como contraparte, se presenta menos consenso en cuanto a si las empresas deben ofrecer servicios integrales mas que vender productos (extractor 12).

11. Dentro de las afirmaciones se observó que el servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes (extractor 20). Por lo cual las empresas deben ofrecer soluciones diferenciadas a cada cliente (extractor 11).

12. Se observa que cuando el servicio agrega valor, genera mayor satisfacción al cliente (extractores 13 y 19) y que para el mejoramiento del mismo es necesario conocer lo que el cliente opina (extractor 18).

13. Se considera que la fidelización de un cliente se logra a través de la satisfacción adecuada de sus necesidades (extractor 15), y que la experiencia del servicio es real para los clientes (extractor 16).

14. En cuanto a la relación entre las variables liderazgo y servicio, se observa muy relevante que el éxito del líder esta relacionado con un estilo de liderazgo participativo, orientado al servicio (extractor 22). También es importante buscar satisfacer las necesidades del cliente y reinventarse permanentemente (extractores 23 y 24).

15. Por otra parte existen opiniones dispersas en cuanto a la vocación de servicio que deben tener quienes lideran (extractor 21) y de la eficacia del liderazgo sin el servicio (extractor 25).

## Recomendaciones

1. Aceptar y reconocer la estrecha relación que existe entre liderazgo y servicio según lo expresan los grupos de líderes empresarios de medianas empresas y expertos académicos de las ciencias sociales adscritos a Ascolfa, en la ciudad de Medellín (conclusión 1).
2. En cuanto a los procesos de liderazgo organizacional, se fundamenten en los siguientes factores: El contacto con la gente, la seguridad del grupo de trabajo, y la motivación del personal para el logro de los objetivos (conclusión 3).
3. En la conformación de grupos de trabajo es muy importante que el líder genere estabilidad laboral a sus miembros (conclusión 3).
4. En los procesos de formación de líderes, reforzar los factores relacionados con la identificación de la visión de grupo y el manejo de la complejidad (conclusiones 4 y 5).
5. Para fortalecer el liderazgo implementar programas que faciliten a las personas su desarrollo (conclusión 6).
6. Dentro de los procesos motivacionales, los líderes dediquen tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar los logros individuales y colectivos (conclusión 7).
7. En cuanto a los procesos relacionados con el servicio al cliente, se fundamenten en las competencias apropiadas de los empleados, que garanticen la calidad en el servicio y generen una percepción de calidad en el cliente (conclusión 9).
8. En el contexto empresarial, se debe reforzar el concepto de servicios integrales (conclusión 10).

9. Que en los procesos de servicio al cliente se incluyan acciones que evidencien el interés por el cliente y ofrezcan soluciones diferenciadas (conclusión 11).

10. Dar importancia a los mecanismos de retroalimentación que permitan conocer la opinión del cliente (conclusión 12).

11. Fortalecer los procesos de fidelización a través de brindar a los clientes experiencias reales del servicio (conclusión 13).

12. Adoptar enfoques de liderazgo participativo y orientado al servicio, que satisfaga las necesidades del cliente (conclusión 14).

13. Fortalecer los conceptos de que para que el liderazgo sea mas efectivo necesita del servicio y que un buen líder requiere tener vocación de servicio (conclusión 15).

### Implicaciones

A partir de las apreciaciones de los expertos y los académicos se plantean las siguientes implicaciones:

1. Generar una cultura de liderazgo servidor en las organizaciones que contribuya al logro efectivo de los objetivos y al desarrollo de las personas para su mejor desempeño.

2. Desarrollar procesos de formación de líderes con una fuerte vocación de servicio, que le permita a las instituciones tener al frente de sus procesos personas dispuestas a entregar todo de sí para el logro de los objetivos.

3. Un trabajo que deben realizar las organizaciones es crear el compromiso de ofrecer soluciones específicas a las necesidades individuales de cada persona, para poder garantizar la fidelidad del cliente.

4. Las organizaciones necesitan desarrollar estrategias que le permitan fortalecer en las personas la actitud de servicio, para garantizar la satisfacción del cliente.

5. Los procesos de capacitación en servicio al cliente en las organizaciones, requieren incluir enfoques que construyan relaciones entre el empleado y el cliente para satisfacer efectivamente sus necesidades.

6. El estudio plantea que existe una estrecha relación entre el liderazgo y el servicio redimensionando los conceptos de liderazgo y servicio hacia al desarrollo del empleado brindándole seguridad, cercanía, motivación y haciéndole competente en su desempeño entonces este lo transmitirá al cliente. Expresado de otra manera sirva al empleado, desarróllelo y el servirá al cliente.

Al finalizar este estudio se clarifica que el liderazgo y el servicio tienen una estrecha relación desde la perspectiva teórica, pero que la implementación de procesos de liderazgo y servicio en las organizaciones son complejos y costosos, además requieren de planeación.

Sin embargo la experiencia demuestra que, aunque estos procesos son complicados, generan alta satisfacción para el logro organizacional.

### Conclusión

Al concluir este capítulo, el estudio presenta las principales conclusiones, recomendaciones e implicaciones. Se espera que su análisis e implementación contribuyan a generar una organización más eficiente, con líderes con vocación de servicio que le brinden un elemento diferenciador a cada proceso.

## ANEXOS

### Anexo 1. Lista de referencias

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007, November). Diferencias en los estilos de

liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel Un estudio comparativo.

(Spanish) *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*,

4(1), 51-58. Retrieved September 20, 2008, from Fuente Académica database.

Rosa Amalia Gómez Ortiz, *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en*

las micro, pequeñas y medianas empresas, PhD, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración. Correspondencia: Prolongación Carpio 471, Col. Plutarco Elías Calles, Delegación Miguel Hidalgo. C.P.11340, México, D.F.

Adair, John (1992). *Cómo motivar*. Colombia: Legis Editores.

Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly James (2001). *Las Organizaciones*.

Chile: McGraw Hill.

Gómez-Llera, Germán y Pin, José Ramón (1994). *Dirigir es educar*. España:

McGraw-Hill.

Palomo Vadillo, María Teresa (2000). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.

España: ESIC Editorial

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2000). Administración. México: Pearson

Educacion.

Kotter, J. P. (1990). El factor liderazgo. Madrid, Díaz de Santos.

Leider, R. J. (2006). La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo. En F.

Hesselbein, M. Goldsmith y R.

Beckjard. El líder del futuro (pp. 217-227). Barcelona, Deusto.

Spears, L. C. (2000). "El liderazgo servidor en la empresa". En D. Melé Carné

(coord.). Raíces éticas del liderazgo (pp. 199-215). Pamplona, Eunsa.

Meza Mejía, M. (2005). "Modelos de pedagogía empresarial". Educación y

Educadores, 8.

## Anexo 2. Encuesta

CORPORACION UNIVERSITARIA ADVENTISTA  
DIVISION DE INVESTIGACION Y POSTGRADOS  
ENCUESTA DE INTERES GENERAL

Esta encuesta esta dirigida a líderes organizacionales y expertos académicos y tienen como propósito obtener información referente a su opinión sobre liderazgo y su relación con el servicio que prestan las organizaciones.

Su opinión es muy importante para este estudio y se agradece el tiempo que usted invierte en contestar las preguntas.

Procure ser lo mas veraz y preciso al responder. Recuerde que esta información es de carácter anónimo y no pretende evaluar su conocimiento en las áreas que contienen el cuestionario.

Responda marcando con una X, el número correspondiente a su elección. Por favor marque solo una opción por pregunta.

		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ítem	<b>SECCIÓN I</b>	1	2	3	4	5
1	El liderazgo permite valorar a los demás, propiciando así espacios de confianza a un grupo de personas.	1	2	3	4	5
2	El liderazgo busca el contacto con la gente con el fin de motivar el desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones.	1	2	3	4	5
3	El líder identifica las visiones del grupo, orientando a las personas al logro del objetivo a través de la persuasión.	1	2	3	4	5
4	El líder brinda seguridad al grupo de trabajo aún en las situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
5	El liderazgo facilita a las personas el desarrollo de mejores prácticas a través del mejoramiento continuo.	1	2	3	4	5
6	El liderazgo es flexible, se adapta fácilmente al cambio, por lo cual transmite confianza, guiando a la organización en un proceso de cambio voluntario y con convicción.	1	2	3	4	5

7	El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos comunes.	1	2	3	4	5
8	El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros.	1	2	3	4	5
9	El líder posee visión del futuro y es capaz de inspirar a otros a vivirla.	1	2	3	4	5
10	El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad	1	2	3	4	5
	SECCION II					
11	Las empresas crean valor al ofrecer soluciones diferenciadas a cada cliente.	1	2	3	4	5
12	Para una empresa es más importante ofrecer servicios integrales que vender un producto.	1	2	3	4	5
13	El servicio tiene el propósito de crear valor a través de los satisfactores que la empresa ofrece.	1	2	3	4	5
14	Las personas que atienden clientes deben tener competencia apropiadas para garantizar la calidad del servicio.	1	2	3	4	5
15	La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad	1	2	3	4	5
16	Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo realmente.	1	2	3	4	5
17	La actitud del empleado hacia el cliente genera una percepción de calidad en el servicio.	1	2	3	4	5
18	Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente para el mejoramiento del servicio.	1	2	3	4	5
19	La satisfacción del cliente está relacionada con el valor recibido de los servicios proporcionados.	1	2	3	4	5
20	El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan interés por los clientes.	1	2	3	4	5
	SECCION III					

21	Para ser un buen líder se requiere tener vocación de servicio	1	2	3	4	5
22	El líder exitoso tiene capacidad de establecer un estilo de liderazgo participativo orientado a la excelencia en el servicio.	1	2	3	4	5
23	El líder tiene voluntad para reinventarse a sí mismo, desarrollar una visión de lo que quiere y transformarlo en una acción de servicio.	1	2	3	4	5
24	Los líderes pueden identificar y satisfacer las necesidades legítimas de su gente y facultarlos para que también ellos puedan servir.	1	2	3	4	5
25	El liderazgo necesita del servicio para ser más efectivo	1	2	3	4	5

#### SECCION IV

Por favor marque con una X la respuesta que corresponda a su caso. Solo marque una opción por cada pregunta

27. Género del encuestado

M  F

28. Edad del encuestado (en años)

15-25  26-35  36-45  46-55  56 o más

29. Tipo de organización

Empresa comercial

Institución Académica

30. Experiencia profesional (en años)

0-5  6-10  11-15

16-20  21-25  26 - mas

31. Tipo de profesional

Estudios de Posgrado

Estudio de Pregrado

32. Área profesional

Ciencias administrativas

Ciencias económicas

Otros estudios

Ciencias contables

Otra ciencia. ¿Cual? \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Gracias por su participación!

### Anexo 3. Análisis de expertos sobre pertinencia y claridad

#### DEFINICIÓN LA VARIABLE LIDERAZGO

“Liderazgo es la actividad de influencia interpersonal ejercida a través del proceso de comunicación humana mediante el cual se logra la transformación de personas que permitan a otras ser capaces de inspirar y guiar a individuos y grupos en productividad, creatividad e innovación, con una visión común hacia el logro de objetivos organizacionales”.

PREGUNTAS	PERTINENCIA					CLARIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El liderazgo permite valorar a los demás, propiciando así espacios de confianza a un grupo de personas.					X					X
El liderazgo tiene una visión integrada del presente, transmite seguridad y credibilidad al grupo de personas.		X						X		
El liderazgo busca el contacto con la gente con el fin de motivar el desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones.					X					X
El líder identifica las diferentes visiones que hay en un grupo de personas, orientándolas a través del convencimiento al logro del objetivo propuesto.					X					X
El líder da seguridad al grupo de trabajo aun en las situaciones difíciles				X						X
Con el liderazgo las personas se apropian para una exploración de mejores prácticas.			X				X			
El liderazgo es flexible y se adapta fácilmente al cambio, por ende es capaz de transmitir confianza y guiar a la organización a través del proceso de cambio voluntario y con convicción.					X				X	
El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos comunes.					X					X

El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros.					X					X
El líder tiene visión del futuro y es capaz de describirla en términos muy vividos.			X				X			
El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad				X				X		

Observaciones: Me parece que las preguntas son de enfoques ya establecido, las respuestas son de fácil predicción. Creo que debieran ser de carácter más analítico para explorar la percepción de los participantes

---

Dr. Juan Alberto Díaz  
 Doctor en Educación

## DEFINICIÓN LA VARIABLE LIDERAZGO

“Liderazgo es la actividad de influencia interpersonal ejercida a través del proceso de comunicación humana mediante el cual se logra la transformación de personas que permitan a otras ser capaces de inspirar y guiar a individuos y grupos en productividad, creatividad e innovación, con una visión común hacia el logro de objetivos organizacionales”.

PREGUNTAS	PERTINENCIA					CLARIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El liderazgo permite valorar a los demás, propiciando así espacios de confianza a un grupo de personas.					X				X	
El liderazgo tiene una visión integrada del presente, transmite seguridad y credibilidad al grupo de personas.					X				X	
El liderazgo busca el contacto con la gente con el fin de motivar el desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones.					X				X	
El líder identifica las diferentes visiones que hay en un grupo de personas, orientándolas a través del convencimiento al logro del objetivo propuesto.					X			X		
El líder da seguridad al grupo de trabajo aun en las situaciones difíciles					X					X
Con el liderazgo las personas se apropian para una exploración de mejores prácticas.					X			X		
El liderazgo es flexible y se adapta fácilmente al cambio, por ende es capaz de transmitir confianza y guiar a la organización a través del proceso de cambio voluntario y con convicción.					X			X		
El liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos comunes.					X					X

El líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recompensar colectiva e individualmente los logros.					X					X
El líder tiene visión del futuro y es capaz de describirla en términos muy vividos.					X				X	
El líder es capaz de manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad					X				X	

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

Dr. Alberto Valderrama Rincón  
 Doctor en Educación

## DEFINICIÓN DE LA VARIABLE SERVICIO

“El servicio es el resultado de un conjunto de acciones interrelacionadas, generalmente intangibles, que satisfacen la necesidad de una o varias personas en el momento y lugar adecuado. Solo el individuo es capaz de percibir el servicio y recibir de él conocimiento, satisfacción y crecimiento.”

PREGUNTAS	PERTINENCIA					CLARIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las empresas crean valor al ofrecer respuestas diferenciadas a cada cliente.					X					X
Las empresas ofrecen servicios integrales más que vender un producto.					X					X
El servicio tiene el propósito de crear valor a través de los satisfactores que la empresa ofrece.					X					X
La prestación de un servicio exige calidad de trato de los empleados hacia los clientes.					X					X
La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad					X					X
Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo realmente.					X					X
La buena disposición del empleado genera una percepción de calidad en el servicio por parte del cliente					X					X
Se requiere la participación del cliente para el mejoramiento continuo del servicio					X					X

Observaciones: Todas las preguntas me parecen claras y pertinentes.

---

Prof. Roque Vargas  
Magíster en Administración de Negocios

## DEFINICIÓN DE LA VARIABLE SERVICIO

“El servicio es el resultado de un conjunto de acciones interrelacionadas, generalmente intangibles, que satisfacen la necesidad de una o varias personas en el momento y lugar adecuado. Solo el individuo es capaz de percibir el servicio y recibir de él conocimiento, satisfacción y crecimiento.”

PREGUNTAS	PERTINENCIA					CLARIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las empresas crean valor al ofrecer respuestas diferenciadas a cada cliente.			x						x	
Las empresas ofrecen servicios integrales más que vender un producto.			x						x	
El servicio tiene el propósito de crear valor a través de los satisfactores que la empresa ofrece.				x					x	
La prestación de un servicio exige calidad de trato de los empleados hacia los clientes.				x					x	
La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad			x					x		
Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo realmente.				x					x	
La buena disposición del empleado genera una percepción de calidad en el servicio por parte del cliente			x					x		
Se requiere la participación del cliente para el mejoramiento continuo del servicio					x					x

Observaciones: La definición de servicio se debe entender como “los resultados generados por las actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para atender las necesidades del cliente”

Si esta premisa es cierta las preguntas que se están haciendo tienen debilidad de pertinencia y claridad y considero que cada una de ellas se debe reelaborar para resolver estos dos criterios con más pertinencia.

---

Profesor Francisco Acosta Experto en Servicio

## Anexo 4. Tablas de Análisis estadístico de las variables

Tabla 1.

### Frecuencias individuales de las preguntas sobre variable liderazgo

Estadísticos												
		El liderazgo permite valorar a los demás	El liderazgo busca el contacto con la gente	El Líder identifica las visiones del grupo	El Líder brinda seguridad al grupo de trabajo	El Liderazgo facilita a las personas el desarrollo	El Liderazgo es flexible, se adapta facilmente al cambio	El Liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos	El Líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recomp	El Líder posee visión de futuro y es capaz de inspirar	El Líder es capaz de manejar la complejidad	Variable Liderazgo
N	Válidos	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,2688	4,4743	4,2292	4,5771	4,4427	4,2530	4,4901	4,3123	4,5138	4,1897	43,7510
Mediana		4,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	44,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	50,00
Desv. típ.		,8492	,7212	,9273	,7231	,7411	,8160	,7747	,7672	,7695	,7635	5,3930

#### Estadísticos

El liderazgo permite valorar a los demás

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,2688
Mediana		4,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,8492

#### El liderazgo permite valorar a los demás

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	5	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	5	2,0	2,0	4,0
No estoy seguro	21	8,3	8,3	12,3
De acuerdo	108	42,7	42,7	54,9
Totalmente de acuerdo	114	45,1	45,1	100,0
Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El liderazgo busca el contacto con la gente

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,4743
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7212

### El liderazgo busca el contacto con la gente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	,8	,8	,8
En desacuerdo	5	2,0	2,0	2,8
No estoy seguro	7	2,8	2,8	5,5
De acuerdo	96	37,9	37,9	43,5
Totalmente de acuerdo	143	56,5	56,5	100,0
Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El Líder identifica las visiones del grupo

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,2292
Mediana		4,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,9273

### El Líder identifica las visiones del grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	12	4,7	4,7	6,3
	No estoy seguro	26	10,3	10,3	16,6
	De acuerdo	91	36,0	36,0	52,6
	Totalmente de acuerdo	120	47,4	47,4	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El Líder brinda seguridad al grupo de trabajo

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,5771
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7231

### El Líder brinda seguridad al grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	3	1,2	1,2	2,4
	No estoy seguro	8	3,2	3,2	5,5
	De acuerdo	70	27,7	27,7	33,2
	Totalmente de acuerdo	169	66,8	66,8	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El Liderazgo facilita a las personas el desarrollo

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,4427
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7411

### El Liderazgo facilita a las personas el desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	,8	,8	,8
	En desacuerdo	5	2,0	2,0	2,8
	No estoy seguro	11	4,3	4,3	7,1
	De acuerdo	96	37,9	37,9	45,1
	Totalmente de acuerdo	139	54,9	54,9	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El Liderazgo es flexible, se adapta facilmente al cambio

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,2530
Mediana		4,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,8160

### El Liderazgo es flexible, se adapta facilmente al cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	,8	,8	,8
	En desacuerdo	8	3,2	3,2	4,0
	No estoy seguro	24	9,5	9,5	13,4
	De acuerdo	109	43,1	43,1	56,5
	Totalmente de acuerdo	110	43,5	43,5	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El Liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,4901
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7747

### El Liderazgo motiva al personal al logro de los objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	5	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	2	,8	,8	2,8
No estoy seguro	8	3,2	3,2	5,9
De acuerdo	87	34,4	34,4	40,3
Totalmente de acuerdo	151	59,7	59,7	100,0
Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El Líde dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recomp

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,3123
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Desv. típ.		,7672

**El Líder dedica tiempo y esfuerzo a reconocer y recomp**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	4	1,6	1,6	2,8
	No estoy seguro	17	6,7	6,7	9,5
	De acuerdo	116	45,8	45,8	55,3
	Totalmente de acuerdo	113	44,7	44,7	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

**Estadísticos**

El Líder posee visión de futuro y es capaz de inspirar

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,5138
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7695

**El Líder posee visión de futuro y es capaz de inspirar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	1	,4	,4	2,4
	No estoy seguro	10	4,0	4,0	6,3
	De acuerdo	80	31,6	31,6	37,9
	Totalmente de acuerdo	157	62,1	62,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El Líder es capaz de manejar la complejidad

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,1897
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Desv. típ.		,7635

### El Líder es capaz de manejar la complejidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En desacuerdo	6	2,4	2,4	2,4
No estoy seguro	36	14,2	14,2	16,6
De acuerdo	115	45,5	45,5	62,1
Totalmente de acuerdo	96	37,9	37,9	100,0
Total	253	100,0	100,0	

**Tabla 2.**

### Frecuencias individuales de las preguntas sobre variable servicio

#### Estadísticos

	Las empresas crean valor al ofrecer soluc diferenciadas	Para una empresa es mas importante ofrecer servicios	El servicio tiene el proposito de crear valor	Las personas que atienden clientes deben tener competencia	La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad	Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo	La actitud del empleado hacia al cliente genera una percepcion	Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente	La satisfacción del cliente ésta relacionada con el valor recibido	El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan	Variable Servicio
N	Válidos	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,2134	3,9368	4,1937	4,6087	4,4783	4,1462	4,5375	4,1858	4,2490	42,8538
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	44,0000
Moda		4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	46,00
Desv. típ.		,8509	1,0522	,7754	,6850	,8095	,9710	,7316	,9221	,8341	5,3658

### Estadísticos

Las empresas crean valor al ofrecer soluc diferenciadas

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,2134
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Desv. típ.		,8509

### Las empresas crean valor al ofrecer soluc diferenciadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	9	3,6	3,6	5,1
	No estoy seguro	19	7,5	7,5	12,6
	De acuerdo	118	46,6	46,6	59,3
	Totalmente de acuerdo	103	40,7	40,7	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

Para una empresa es mas importante ofrecer servicios

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		3,9368
Mediana		4,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		1,0522

### Para una empresa es mas importante ofrecer servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	3,2	3,2	3,2
	En desacuerdo	16	6,3	6,3	9,5
	No estoy seguro	52	20,6	20,6	30,0
	De acuerdo	85	33,6	33,6	63,6
	Totalmente de acuerdo	92	36,4	36,4	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El servicio tiene el proposito de crear valor

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,1937
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Desv. típ.		,7754

### El servicio tiene el proposito de crear valor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	,8	,8	,8
En desacuerdo	6	2,4	2,4	3,2
No estoy seguro	26	10,3	10,3	13,4
De acuerdo	126	49,8	49,8	63,2
Totalmente de acuerdo	93	36,8	36,8	100,0
Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

Las personas que atienden clientes deben tener competencia

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,6087
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,6850

**Las personas que atienden clientes deben tener competencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	2	,8	,8	2,0
	No estoy seguro	5	2,0	2,0	4,0
	De acuerdo	71	28,1	28,1	32,0
	Totalmente de acuerdo	172	68,0	68,0	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

**Estadísticos**

La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,4783
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,8095

**La satisfacción del cliente da como resultado su fidelidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	3	1,2	1,2	2,8
	No estoy seguro	18	7,1	7,1	9,9
	De acuerdo	71	28,1	28,1	37,9
	Totalmente de acuerdo	157	62,1	62,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,1462
Mediana		4,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,9710

### Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	5	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	15	5,9	5,9	7,9
No estoy seguro	28	11,1	11,1	19,0
De acuerdo	95	37,5	37,5	56,5
Totalmente de acuerdo	110	43,5	43,5	100,0
Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

La actitud del empleado hacia al cliente genera una percepcion

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,5375
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7316

**La actitud del empleado hacia al cliente genera una percepcion**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	3	1,2	1,2	2,8
	No estoy seguro	3	1,2	1,2	4,0
	De acuerdo	86	34,0	34,0	37,9
	Totalmente de acuerdo	157	62,1	62,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

**Estadísticos**

Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,1858
Mediana		4,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,9221

**Se requiere una retroalimentación continua por parte del cliente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	14	5,5	5,5	7,1
	No estoy seguro	22	8,7	8,7	15,8
	De acuerdo	104	41,1	41,1	56,9
	Totalmente de acuerdo	109	43,1	43,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

La satisfacción del cliente ésta relacionada con el valor recibido

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,2490
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Desv. típ.		,8341

### La satisfacción del cliente ésta relacionada con el valor recibido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	6	2,4	2,4	4,0
No estoy seguro	22	8,7	8,7	12,6
De acuerdo	112	44,3	44,3	56,9
Totalmente de acuerdo	109	43,1	43,1	100,0
Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,3043
Mediana		4,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7907

### El servicio se evidencia a través de acciones que manifiestan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	,8	,8	,8
En desacuerdo	5	2,0	2,0	2,8
No estoy seguro	25	9,9	9,9	12,6
De acuerdo	103	40,7	40,7	53,4
Totalmente de acuerdo	118	46,6	46,6	100,0
Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El líder exitoso tiene capacidad de establecer un estilo

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,4269
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7661

### El líder exitoso tiene capacidad de establecer un estilo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	,4	,4	,4
	En desacuerdo	9	3,6	3,6	4,0
	No estoy seguro	10	4,0	4,0	7,9
	De acuerdo	94	37,2	37,2	45,1
	Totalmente de acuerdo	139	54,9	54,9	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El líder tiene voluntad para reinvertirse a si mismo

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,2846
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Desv. típ.		,7494

**El líder tiene voluntad para reinvertirse a si mismo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	3,2	3,2	3,2
	No estoy seguro	21	8,3	8,3	11,5
	De acuerdo	115	45,5	45,5	56,9
	Totalmente de acuerdo	109	43,1	43,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

**Estadísticos**

Los líderes pueden identificar y satisfacer las necesidades

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,3874
Mediana		4,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,7016

**Los líderes pueden identificar y satisfacer las necesidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	2,0	2,0	2,0
	No estoy seguro	17	6,7	6,7	8,7
	De acuerdo	106	41,9	41,9	50,6
	Totalmente de acuerdo	125	49,4	49,4	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

El liderazgo necesita del servicio para ser mas efectivo

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,2846
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		,8987

### El liderazgo necesita del servicio para ser mas efectivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	11	4,3	4,3	5,5
	No estoy seguro	25	9,9	9,9	15,4
	De acuerdo	86	34,0	34,0	49,4
	Totalmente de acuerdo	128	50,6	50,6	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

Para ser un buen líder se requiere tener vocación de servicio

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		4,2964
Mediana		5,0000
Moda		5,00
Desv. típ.		1,0211

### Para ser un buen líder se requiere tener vocación de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	2,4	2,4	2,4
	En desacuerdo	18	7,1	7,1	9,5
	No estoy seguro	15	5,9	5,9	15,4
	De acuerdo	70	27,7	27,7	43,1
	Totalmente de acuerdo	144	56,9	56,9	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estadísticos

Variable Liderazgo

N	Válidos	253
	Perdidos	0
Media		43,7510
Mediana		44,0000
Moda		50,00
Desv. típ.		5,3930

### Variable Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 15,00	1	,4	,4	,4
16,00	1	,4	,4	,8
24,00	2	,8	,8	1,6
30,00	3	1,2	1,2	2,8
31,00	2	,8	,8	3,6
33,00	2	,8	,8	4,3
34,00	2	,8	,8	5,1
35,00	1	,4	,4	5,5
36,00	5	2,0	2,0	7,5
37,00	4	1,6	1,6	9,1
38,00	8	3,2	3,2	12,3
39,00	10	4,0	4,0	16,2
40,00	12	4,7	4,7	20,9
41,00	12	4,7	4,7	25,7
42,00	13	5,1	5,1	30,8
43,00	26	10,3	10,3	41,1
44,00	23	9,1	9,1	50,2
45,00	23	9,1	9,1	59,3
46,00	15	5,9	5,9	65,2
47,00	21	8,3	8,3	73,5
48,00	24	9,5	9,5	83,0
49,00	15	5,9	5,9	88,9
50,00	28	11,1	11,1	100,0
Total	253	100,0	100,0	

## Correlaciones

### Correlaciones de las Variables liderazgo y servicio

Correlaciones

		Variable Liderazgo	Variable Servicio
Variable Liderazgo	Correlación de Pearson	1,000	,607**
	Sig. (bilateral)	,	,000
	N	253	253
Variable Servicio	Correlación de Pearson	,607**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,
	N	253	253

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Frecuencias para variables demográficas

Estadísticos

		Género	Edad	Tipo de Organización	Experiencia	Estudios	Area profesional
N	Válidos	253	253	253	253	253	241
	Perdidos	0	0	0	0	0	12
Media		1,4308	2,7549	1,3281	2,9012	1,7826	2,5270
Mediana		1,0000	3,0000	1,0000	3,0000	2,0000	1,0000
Moda		1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Desv. típ.		,4962	1,0556	,4704	1,5616	,8615	1,9062

### Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	144	56,9	56,9	56,9
	Femenino	109	43,1	43,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15-25	25	9,9	9,9	9,9
	26-35	88	34,8	34,8	44,7
	36-45	80	31,6	31,6	76,3
	46-55	44	17,4	17,4	93,7
	56 o mas	16	6,3	6,3	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Tipo de Organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empresa comercial	170	67,2	67,2	67,2
	Institución Académica	83	32,8	32,8	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0-5	53	20,9	20,9	20,9
	6-10	67	26,5	26,5	47,4
	11-15	55	21,7	21,7	69,2
	16-20	33	13,0	13,0	82,2
	21-25	20	7,9	7,9	90,1
	26 o mas	25	9,9	9,9	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Postgrado	115	45,5	45,5	45,5
	Pregrado	90	35,6	35,6	81,0
	Tecnico	36	14,2	14,2	95,3
	Bachiller	12	4,7	4,7	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### Area profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ciencias Administrativas	122	48,2	50,6	50,6
	Ciencias Económicas	23	9,1	9,5	60,2
	Ciencias Contables	34	13,4	14,1	74,3
	Ciencias Humanas	11	4,3	4,6	78,8
	Ingenierias	11	4,3	4,6	83,4
	Otras Ciencias	40	15,8	16,6	100,0
	Total	241	95,3	100,0	
Perdidos	No aplica	12	4,7		
Total		253	100,0		