



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE SERVICIO: INFLUENCIA E IMPACTO EN EL EQUIPO Y SUS RESULTADOS. IMPACTO DESDE UNA BIG FOUR

Autor: Julia Martín Vílchez
Director: Eduardo Gismera Tierno

MADRID | Marzo 2024

Índice

1. Introducción	5
1.1 Justificación del tema	5
1.2 Estructura.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Metodología y alcance del TFG	7
2. Marco teórico.....	8
2.1. Contexto y teorías del liderazgo.....	8
2.2. Liderazgo de servicio: definición y características	14
2.3. Diferencia entre el liderazgo de servicio y otros estilos de liderazgo	18
3. Relación entre liderazgo de servicio e impacto en el equipo	20
4. Trabajo de campo.....	22
4.1. Recopilación de datos.....	22
4.2. Análisis de los datos obtenidos	23
4.2.1. Encuesta	23
4.2.2. Entrevista.....	32
5. Discusión	37
6. Conclusiones.....	38
6.1. Conclusiones del trabajo de campo.....	38
6.2. Conclusiones propositivas	39
7. Bibliografía.....	43
8. Anexos	45

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se analiza el liderazgo de servicio y el impacto que tiene en los miembros de un equipo desde la perspectiva de una Big Four. Se estudia el impacto e influencia en los equipos analizando el clima laboral, satisfacción laboral y rendimiento del equipo. Para ello, se realizará un estudio de la literatura más relevante acerca del liderazgo, complementándola con un trabajo de campo donde se hace un estudio de un caso real.

Para el desarrollo del trabajo de campo se realizarán encuestas a los miembros de una organización, así como una entrevista al equipo de Recursos Humanos con el objetivo de obtener una visión más completa.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo de servicio, líder, clima laboral, satisfacción laboral, rendimiento, equipo.

ABSTRACT

This research paper analyses servant leadership and the impact it has on team members from the perspective of a Big Four. The impact and influence on teams is studied by analyzing the work environment, job satisfaction and team performance. For this purpose, a study of the most relevant literature on leadership will be carried out, complemented with a field work where a real case study is carried out.

For the development of the field work, surveys will be made to the members of an organization, as well as an interview with the Human Resources team in order to obtain a more complete vision.

Key words: leadership, servant leadership, leader, work climate, job satisfaction, performance, team.

1. Introducción

1.1 Justificación del tema

Con el paso de los años las empresas se han convertido en algo más que un motor económico, son también un motor social. Por ello, observamos que cada vez tienen más influencia en todos los ámbitos que nos rodean. Al encontrarnos en un mundo globalizado que está en constante cambio, las empresas deben de irse adaptando a las exigencias del momento, tanto a las profesionales como a las personales, y deben de estar a la altura para poder acogerse a estas necesidades. El entorno empresarial actual es muy dinámico, el papel del liderazgo con el paso de los años se ha ido destacando como un elemento muy importante y crucial para el éxito organizacional. Existen diferentes perspectivas de liderazgo, en concreto, y como es en nuestro caso, hablaremos del liderazgo de servicio, el cual ha surgido como un enfoque poderoso cuyo fin principal es conseguir y alcanzar el desarrollo y bienestar de los demás.

Por tanto, la principal razón por la que hemos observado un atractivo en este proyecto es conocer cómo la figura de un líder puede influir e impactar en las personas y en los equipos y, a su vez esto, verse reflejado en el clima laboral, satisfacción laboral y rendimiento del equipo. Para poder conocer estos datos, haremos un estudio y un análisis sobre el liderazgo de servicio, su influencia en el equipo, tanto en el clima y satisfacción laboral, como en el rendimiento de un equipo y, por ende, en los resultados de una organización. Conoceremos las características principales que poseen los líderes de servicio, las diferencias con otros estilos de liderazgo, y las teorías que se han ido desarrollando a lo largo de la historia. También estudiaremos cuáles son los beneficios de incluir este tipo de liderazgo y sus consecuencias e impacto, tanto a nivel individual como a nivel colectivo dentro de un equipo. Para ello realizaremos un trabajo de campo tomando como ejemplo una empresa. En concreto, escogeremos una consultora, dentro del grupo formado por las “Big Four”. Utilizaremos para ello una pequeña muestra, y analizaremos el estilo de liderazgo llevado a cabo por los superiores del equipo, y cómo influye el tipo de liderazgo el clima y satisfacción laboral, así como el impacto en el rendimiento de un equipo.

1.2 Estructura

Primeramente, se presentará una revisión de la literatura más relevante sobre el liderazgo, haciendo énfasis en el liderazgo de servicio, incluyendo las principales características y sus fundamentos teóricos. A continuación, se llevará a cabo un estudio detallado de cómo el

liderazgo de servicio puede influir en los diferentes equipos de una organización, atenderemos a aspectos tales como el bienestar, la motivación, y la satisfacción laboral. También se examinará el impacto del liderazgo de servicio a nivel organizativo, centrándose en aspectos como el clima laboral, el rendimiento individual y, por tanto, el éxito o no del equipo.

Posteriormente, realizaremos un trabajo de campo, analizando el liderazgo cogiendo como ejemplo una compañía, con el fin de conocer más en profundidad qué tipo de liderazgo se lleva a cabo y qué percepción tienen los trabajadores acerca del liderazgo ejercido por sus superiores, el impacto en el clima laboral, y cómo el estilo de liderazgo impacta en el rendimiento individual. Para poder llevar a cabo este apartado, contaremos tanto con miembros del departamento de recursos humanos (RRHH), así como con trabajadores de la empresa (seleccionaremos una muestra), los cuales realizarán una encuesta.

El objetivo del trabajo de campo es conocer más en profundidad el estilo de liderazgo llevado a cabo, y las consecuencias que puede tener en las personas y equipos. Contaremos con miembros del departamento de recursos humanos (RRHH) con los que se examinarán las cuestiones más relevantes que hayamos extraído de nuestro estudio previo sobre las teorías de liderazgo, proporcionándonos un mayor aporte de valor. El fin de estas entrevistas es conocer cómo se integra el liderazgo de servicio en las políticas y prácticas de recursos humanos de la empresa y cómo lo perciben en su día a día laboral.

1.3 Objetivos

A lo largo de este trabajo, se intenta responder a la cuestión sobre cuál es la influencia e impacto del liderazgo de servicio en un equipo empresarial y cómo impacta el liderazgo llevado a cabo por parte de los superiores sobre los resultados de un equipo dentro una organización.

Por lo tanto, diremos que los objetivos principales de este proyecto son los siguientes:

- El primer objetivo es entender el lugar que ocupa un líder. Determinaremos la situación de estos en la actualidad, teniendo en cuenta el desarrollo que han ido sufriendo a lo largo de los años. Este estudio nos dará una visión de los diferentes periodos que han precedido a lo que ahora entendemos como líder de servicio y también conoceremos cómo han evolucionado a lo largo de los años hasta llegar a la actual estructura general que tienen

la mayoría de las empresas, estando afectado este cambio en gran parte por la globalización.

- El segundo objetivo es conocer cómo esta figura impacta en los miembros de una organización, y qué influencia tiene a nivel individual y, luego, a nivel colectivo, es decir, como equipo. Analizaremos el impacto que tiene sobre los miembros de un equipo el liderazgo que ejercen sobre ellos, y cómo afecta al clima laboral, satisfacción laboral, rendimiento individual y a nivel de equipo.
- El tercer objetivo consiste en estudiar y analizar esta figura e impacto en el equipo en un caso real. Para ello, realizaremos el trabajo de campo, donde tomaremos como ejemplo una muestra de la empresa. Tras el estudio inicial, realizaremos un análisis para ver cómo se ejerce este tipo de liderazgo en esta organización en concreto y aplicaremos la teoría desarrollada para un mejor entendimiento y explicación de esta.

1.4 Metodología y alcance del TFG

Para poder cumplir con los objetivos que hemos establecido, abordaremos este estudio de una manera detallada y minuciosa. La metodología fundamental que guiará este trabajo será de carácter cualitativo. El objetivo principal es comprender cuales son las ventajas y cuál es el impacto que se refleja en un equipo, tanto a nivel individual como colectivo, al ejercer el liderazgo de servicio en una organización. Se busca conocer tanto cuales son las funciones y características de un líder de servicio, así como las ventajas e inconvenientes de incluir esta figura.

La metodología utilizada en el presente trabajo es de carácter cualitativo y se basa en una combinación de varios métodos de recolección de datos, que nos ayudará a obtener una visión más global y completa:

En primer lugar, comenzaremos con una exhaustiva revisión de la literatura disponible acerca del liderazgo. Realizando un exhaustivo análisis documental de la literatura más relevante sobre el liderazgo. Aquí se incluirá el análisis de estudios previos de diferentes autores, teorías significativas, así como distintos enfoques acerca del liderazgo. De esta manera,

proporcionaremos un marco teórico sólido que nos servirá de base para adentrarnos en el liderazgo.

En segundo lugar, se llevará a cabo una encuesta que será dirigida a un grupo de individuos dentro de una compañía de la cual tomaremos una muestra, con el fin de recopilar información sobre sus experiencias y prácticas relacionadas con el liderazgo, y estudiar qué percepción tienen sobre este tema dentro de su ámbito laboral. De esta manera, podremos observar de manera tangible y práctica cómo influye el liderazgo y de qué manera impacta en el comportamiento del equipo, analizando un caso real.

Por último, realizaremos una entrevista con el equipo de Recursos Humanos de la misma compañía de la cual obtendremos la muestra que será objeto de estudio en el “trabajo de campo”. De esta forma, podremos obtener una visión contextualizada de los datos obtenidos de las encuestas, permitiéndonos además aportar la perspectiva de Recursos Humanos, enriqueciendo y aportando mayor valor a nuestra investigación.

Parte de las fuentes de información utilizadas provienen en su mayoría de informes, documentación y estudios. Los distintos documentos encontrados en relación con nuestro tema consisten tanto en documentos actuales y modernos como algunos más antiguos, con el objetivo de poder conocer la evolución del líder, los primeros indicios de líderes de servicio, así como informes comparativos para poder contrastar los diferentes tipos de líderes existentes.

Se han empleado diferentes términos clave durante la búsqueda de archivos y documentación, entre los cuales se incluyen: “liderazgo”, “líder”, “organización empresarial”, “motivación”, “desarrollo profesional”, “eficiencia”, “bienestar”, “estilos de liderazgo”, “colaboración”, “clima laboral”, “satisfacción laboral”, “rendimiento individual”, etc.

2. Marco teórico

2.1. Contexto y teorías del liderazgo.

Empezaremos primeramente definiendo qué es el liderazgo. Es importante tener esta primera noción clara para poder situarnos y poder entender de una mejor forma todos los conceptos que posteriormente vamos a ir desarrollando y explicando a lo largo de este estudio.

Es cierto que existe un gran número de diferentes definiciones acerca del liderazgo, no existe una definición común exacta para entender qué es, pero nos acercamos a algunas que nos parecen adecuadas para entender el marco en el que nos vamos a mover a lo largo de este estudio.

Nos encontramos numerosas definiciones de este término, cada una enfocada a las diferentes teorías e investigaciones que se han realizado acerca de este tema. Gran parte de la población relaciona el liderazgo con el poder y con un posicionamiento alto en la jerarquía de la organización, pero durante este estudio, veremos como desligamos estas características del término. Una definición común de liderazgo es la capacidad de un individuo para influir, motivar y permitir que otros contribuyan hacia la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son parte. El autor Northouse (2012), nos dice que el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común.

Si acudimos al Diccionario de la Real Academia Española encontramos el liderazgo definido como una persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, conduciendo un partido político, grupo social o cualquier colectividad.

Una vez comprendido este término, atendemos al siguiente, muy relacionado también con el liderazgo: la figura del líder. La persona que es considerada como líder ejerce su influencia a través de diversos medios, como la inspiración, la motivación, la guía y la dirección (Northouse, 1997, pág. 30).

Debemos de tener en cuenta que el ser líder no solo implica asumir infinidad de responsabilidades o tener suficiente capacidad para tomar decisiones acertadas, sino que también, esa persona ha de tener la habilidad de comunicar de la forma más clara posible su visión a cerca de los diferentes temas que surjan, tiene que generar confianza, fomentar el trabajo en equipo y promover tanto el desarrollo profesional como el personal de los que están a su alrededor, entre otras muchas cosas. Es decir, no consiste en obtener un título y realizar una serie de tareas establecidas, sino que es algo que se transmite, es más una forma de ser o vivir, que un trabajo o actividad determinada. Algunas de las cualidades que un líder debe poseer son resiliencia, la capacidad de saber actuar bajo presión, la empatía, capacidad de escucha o la integridad. Ser líder supone una gran responsabilidad, ya que son en muchas ocasiones referentes para las personas que les rodean y estos influyen en sus decisiones, su forma de actuar u otros aspectos relevantes.

Atendemos ahora a las diferentes teorías del liderazgo, estas teorías son modelos y marcos conceptuales creados con el fin de poder explicar y comprender el liderazgo dependiendo del contexto en el que estemos. Estas teorías surgen gracias a observaciones e investigaciones de personas consideradas líderes en acción. También de la experimentación y el análisis de datos relacionados con estos.

Para contribuir con el análisis y el estudio del liderazgo se han creado estas teorías, las cuales han ido evolucionando con el paso de los años y nos proporcionan marcos conceptuales útiles para comprender y abordar los desafíos del liderazgo en diferentes contextos y para desarrollar habilidades de liderazgo efectivas.

Las teorías del liderazgo exponen cuáles son las situaciones que influyen en la eficacia del liderazgo, como puede ser los rasgos, los estilos, el comportamiento del liderazgo, así como efectos en los seguidores y en los resultados organizacionales. Algunas de las clasificaciones según Gómez-Rada (2002) son el enfoque personalista, centrado en las cualidades propias e individuales del líder; el enfoque situacional, el cual entiende que el líder es como un nexo entre los seguidores y el contexto; y el enfoque contingente, que afirma que la eficacia del liderazgo depende de la adecuación entre el estilo de liderazgo y las demandas específicas de la situación.

Enfoque personalista (S. XX):

Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) afirman que las primeras pinceladas sobre el liderazgo estaban relacionadas con cualidades y características de las personas. En la antigüedad, cuando se comenzó a hablar por primera vez del liderazgo se tenían en cuenta rasgos personales específicos de aquellas personas que actuaban en calidad de líder. Aparecieron hipótesis sobre cuales eran esas características innatas y privilegiadas que debían poseerse para poder ser un líder. Comienzan por aquel entonces a buscar la mejor combinación de esas cualidades que tan solo algunos tenían la suerte de poseer. Ambos autores coinciden en que se encontraron infinidad de rasgos, pero no hubo afinidad en concluir qué habilidades y qué cualidades eran las que hacían al líder tener la influencia que este llegaba a tener en los demás. Algunos de los rasgos que más se valoraban positivamente a la hora de saber si una persona es líder o no son “vitalidad física y energía; inteligencia y juicio orientado a la acción; deseos de aceptar responsabilidades; competencias en las tareas; comprensión de los seguidores y sus necesidades; habilidad para tratar a las personas; necesidad de realizarse; habilidad para motivar a las personas; valor y resolución; honradez; determinación; seguridad en sí mismo; asertividad; adaptabilidad y flexibilidad” (Etling, 2006). Otras cualidades que se tienen muy en cuenta en este modelo son:

la altura, la energía, la capacidad cognoscitiva general y la capacidad de trabajar en equipo, junto con las habilidades técnicas concretas.

No es posible, según Sánchez (2010), encontrar un perfil exacto del líder perfecto, debido a que teniendo en cuenta tan solo los rasgos de la personalidad de un individuo no es posible confirmar con suficiente criterio si es líder o no. Por este motivo, este enfoque dejó de tener relevancia y empezó a dejarse de lado al comprobar que las cualidades de una persona no estaban aisladas al resto de circunstancias que influían en el liderazgo.

Existen estudios que relacionan al líder con su entorno. Sabemos que el entorno poco a poco moldea al líder, y el líder a su vez hace lo mismo con el entorno, es decir, ambos influyen en el otro, y es importante tenerlo en cuenta para saber que no solo afectan las características del hombre innatas en su ser desde el nacimiento, sino que muchas se adquieren o se moldean teniendo en cuenta su alrededor y sus situaciones. A pesar de estas pequeñas modificaciones, como dice Maslow, “El líder nace, no se hace” (Maslow, 1948), y como esta teoría basada en los rasgos afirma, un líder nace siendo líder, basándose en las características de su personalidad. Aunque se tengan en cuenta el ambiente y el contexto donde el líder se desarrolla y se desenvuelve un líder no puede ser creado de cero basándose en las circunstancias en las que vive, sino que ya de por sí el sujeto debe tener una serie de rasgos característicos de esta figura.

Teorías situacionales o funcionalistas:

Para entender esta teoría debemos de saber que busca relacionar 3 figuras: el líder, el seguidor, y el contexto o situación donde estos interactúan.

Estas teorías consideran una serie de variables situacionales que pueden influir en la efectividad del liderazgo. Por ejemplo, algunas de estas variables pueden ser la naturaleza de la tarea que se está realizando, la estructura y la composición del grupo de trabajo, los objetivos y metas del grupo, el nivel de desarrollo y madurez de los seguidores, y el entorno organizacional y cultural en el que se desenvuelve el liderazgo.

Los mismos autores que comentaban el enfoque personalista, Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) exponen que poco a poco se van dejando de lado las teorías con rasgos personalistas y va apareciendo un nuevo enfoque del liderazgo, ahora se tiene en cuenta la conducta del líder, más que su personalidad. Se atiende a las características de los equipos, como por ejemplo la estructura, las meta de estos, sus necesidades, que actividades realizan y, en relación con esto,

las funciones de los líderes se adaptan con el fin de acercar al grupo a sus objetivos. Es decir, el estilo de liderazgo varía según las demandas y características particulares de la situación en la que se encuentre el equipo y los líderes. En vez de centrarse solamente en las características de la persona del líder o en un estilo de liderazgo específico, las teorías situacionales proponen que dependiendo de la situación en la que se encuentre uno, se necesitará uno u otro enfoque. Por ello se aconseja que aquellas personas que sean líderes deben ser capaces de adaptar su estilo de liderazgo según las exigencias del contexto y las necesidades que surjan en el momento en el que opera.

Nos encontramos con distintos estudios que entienden que solamente existen un único tipo de liderazgo para cada escenario. Por ejemplo, Fiedler (1993) afirma que no solo va a depender del líder que la situación del grupo sea una y otra, sino también influirá decisivamente el contexto donde estos se encuentren. Estas teorías no aíslan al líder como único factor de influencia en el equipo, sino que afirman que existen otros factores circunstanciales que afectarán también. Sanchez (2010), nos adentra con la teoría del Campo Social de Kurt Lewin y con los experimentos de éste con Lippitt y White, sobre los climas de grupo en relación con los 4 estilos de liderazgo: autoritario, democrático, laissez-faire, y el de apoyo. Cada uno caracterizado por los siguientes rasgos:

Liderazgo autoritario: La comunicación se realiza en la mayoría de los casos de arriba hacia abajo. El líder tiene el control sobre todos los ámbitos que influyen al equipo, él toma todas las decisiones de manera unilateral y pretende que los seguidores acaten siempre sus órdenes sin opción a cuestionarlas, ya que apenas existe participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Liderazgo laissez-faire: El líder solo interviene cuando no hay otra opción, es decir, solo cuando es absolutamente necesario o cuando se lo solicitan los subordinados. Por lo tanto penas proporciona dirección alguna a los miembros del equipo, simplemente “deja hacer” proporcionándoles muchas autonomía para realizar sus tareas y tomar decisiones.

Liderazgo democrático: En este tipo de liderazgo lo que más se valora es la colaboración entre todos los miembros del equipo y la comunicación abierta, fomentando la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. El líder consulta a los subordinados, escucha sus opiniones y considera sus ideas al tomar decisiones.

Liderazgo de apoyo o transformacional: Este tipo de líder promueve el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo, estimula la creatividad, proporciona apoyo emocional. Centrado en motivar e inspirar a sus seguidores con el fin de alcanzar metas comunes. Está más enfocado en conseguir el crecimiento y la realización tanto individual como colectiva.

Teorías contingenciales:

Según estas teorías el liderazgo tanto si es efectivo como si no, estará influenciado por una serie de variables contingentes. Sánchez (2010) nos habla de las teorías contingenciales. En ellas se reconocen la existencia de una interacción entre el estilo de liderazgo que el líder adopta y las características específicas del entorno. Dentro de este enfoque se incluyen:

- La Teoría de la contingencia de Fiedler.

Caracterizada por un líder orientado bien hacia las relaciones de grupo o un líder orientado más a las tareas que el grupo desarrolla. La contingencia que se contempla es la posición del líder, la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros (Sánchez, 2010).

Nos encontramos con diferentes críticas a esta teoría, ya que existe una mentalidad generalizada de que sea fiable y la válida, ya que no existe una independencia entre los atributos de la situación y el estilo, el no tener en cuenta posiciones intermedias entre estilos, la dificultad para conseguir mantener la equidistancia entre diferentes situaciones, dejar desatendidas otras posibles contingencias entre otras.

- La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goal theory”) de Robert House y colaboradores.

Existen distintos estilos de liderazgo que propone Sánchez (2010), y son los siguientes: líder apoyo, líder de directivo, líder participativo, y el líder centrado en el logro. Las contingencias que se contemplan en esta teoría son: las características de los empleados (su capacidad de realizar las tareas encomendadas, su necesidad de ser informado con claridad, su necesidad de logro, su experiencia...) y, los factores ambientales o de la situación concreta, que pueden ser las tareas previstas para los subordinados, el grupo o equipo de trabajo, el sistema de autoridad, entre otros. Existen distintas críticas a las que fue sometida esta teoría, algunas de ellas son las siguientes: se trata de una teoría difícil de aplicar con recursos escasos, y dificultad de aplicabilidad a situaciones reales por su lógica, también que los estudios son parciales y no contemplan todas las variantes, y presentan acuerdo en satisfacción, pero no en desempeño.

- La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Tal y como plantea Sánchez (2010) esta teoría, los estilos que adopta el líder y que se siguen son: el de dar órdenes, el de persuasión, el de participación y el de delegación. Solo se contempla una única contingencia y es la madurez los seguidores. Criticada en su mayor parte por ser demasiado simple e inconsciente en la técnica y, por el poco apoyo empírico, aunque ésta fuera válida para situaciones prácticas de formación de líderes.

- La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990).

En esta teoría, dice Sánchez (2010), se contemplan tres estilos de liderazgo, aunque dos de ellos se subdividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal. Las contingencias que se pueden dar son 7 ó 12 atributos del problema de decisión, como pueden ser: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, entre otros.

Las críticas de esta teoría son que está fundamentada en apoyos empíricos parciales, y que se trata de una teoría un poco parsimoniosa y difícil de aplicar en decisiones dinámicas y reales.

Una vez que hemos pasado por las principales teorías sobre el liderazgo que han existido hasta el momento, cabe decir que este trabajo se centra en la teoría de Kurt Lewin, por haber propuesto una de las tres principales clasificaciones de estilos de liderazgo que se han dado a lo largo de la Historia, y una de las que más trascendencia han tenido.

2.2. Liderazgo de servicio: definición y características

Comenzamos haciendo una breve introducción sobre qué es el liderazgo de servicio. Robert Greenleaf, realizó en 1970 un ensayo en el que dio a conocer un estilo de liderazgo centrado en las necesidades de las otras personas. Entendía que un líder debía de ser un servidor, acabando así con ciertos enfoques existentes hasta el momento que exaltaban la figura del líder como alguien poderoso. El autor aporta también una nueva connotación a los términos “servidor” y “servicio”, los cuales siempre han estado relacionados con inferioridad y niveles bajos tanto en organizaciones como en clases sociales, sin embargo, el autor lo relaciona con el liderazgo, generalmente ligado a altos mandos. Hace hincapié en que la característica básica y esencial de un líder es ser un servidor, Greenleaf (1970).

Así, uno de los rasgos más representativos de este tipo de liderazgo es que su fin no es conseguir ciertos resultados o alcanzar los objetivos marcados, sino que está basado en principios éticos. Debido a esta percepción es necesario que el líder entienda las necesidades y aspiraciones individuales dentro del equipo, para que pueda desarrollar a cada cual según sus características.

Con los años el entorno en el que nos movemos es más dinámico, más complejo y está más diversificado, debido a esto las organizaciones buscan adaptarse y surge así la necesidad de líderes que no solo posean habilidades técnicas, sino también tenga capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia el éxito compartido. El líder de servicio se preocupa por el bienestar y el éxito de su equipo, siempre intentando crear un ambiente de respeto mutuo, confianza, colaboración. Este estilo de liderazgo conlleva una escucha activa continua con los miembros del equipo, al conocer sus necesidades y proyectos el líder debe prestar su apoyo y debe de estar dispuesto a sacrificarse por el beneficio del grupo (Smith, 2005).

Por lo tanto, tras este breve acercamiento podríamos decir que el liderazgo de servicio según el autor Larry Spears es una forma diferente de liderar que coloca como prioridad el servicio a otros. Este estilo da importancia a características tales como el darse a los demás creando así un sentimiento de comunidad, promueve la toma de decisiones no autoritaria y autodidacta incluyendo al equipo y creando un enfoque holístico del trabajo Spears (1996).

Se han nombrado algunas de las características de este concepto de liderazgo, pero nos adentramos ahora más en profundidad con el fin de poder conocer los aspectos más característicos del liderazgo de servicio.

Greenleaf nos propone 4 características básicas que definen el liderazgo de servicio: servir a los demás, enfoque holístico del trabajo, incentivar el sentido de comunidad y toma de decisiones compartida.

1. Servir a los demás

Greenleaf (1996) nos indica que el inicio del liderazgo de Servicio está en aquella persona que asume la posición de servicio en el trato con los demás con el fin de desarrollarlos y hacer que crezcan. Conforme a esta concepción, el liderazgo es auténtico cuando nace un deseo de ayudar a otros, siendo el éxito organizacional una consecuencia indirecta de ese desarrollo del otro.

Según Van Dierendonck (2011), para poder obtener resultados efectivos y sostenibles, los líderes deben “servir” a sus seguidores, entendiendo por seguidores a los miembros de su equipo. Van Dierendonck (2011) defiende y aboga por un liderazgo donde las personas son el centro, y reconoce la necesidad por parte del líder de servir y empoderar a sus seguidores de cara a conseguir el éxito organizacional.

2. Enfoque holístico del trabajo

Greenleaf (1996) nos explica que para el liderazgo de servicio existe el trabajo tanto para la persona como la persona existe para el trabajo. Con esta afirmación, las organizaciones han de repensar en todos los niveles organizacionales las relaciones entre las personas, intentando que todas las personas sean auténticas tanto en su vida profesional como personal. Este enfoque acaba beneficiando el rendimiento y los intereses de las organizaciones.

3. Incentivar el sentido de comunidad:

Smith (2005) nos indica que las organizaciones solo podrán alcanzar sus objetivos de manera exitosa mediante el establecimiento del sentido de comunidad, sino consiguieran alcanzarlo, se vería reflejado de forma negativa en los resultados de las organizaciones.

Greenleaf (1970) comenta su gran preocupación por la sociedad moderna al tener una pérdida continua de comunidad. Tan solo puede satisfacer las necesidades humanas la comunidad, definida como grupos de individuos co-responsables entre sí.

4. Toma de Decisiones Compartida:

Conforme con esta teoría, es efectivo un liderazgo de servicio si el líder de servicio consigue impulsar el desarrollo de una fuerza de trabajo creativa y motivada a través del apoyo a la participación de otros (Russel, 2001). Los líderes tienen que impulsar a que todos participen activamente. Ellos han de renunciar a tener todo el control y han de empoderar a los empleados, y a cualquier otro interesado. Podemos representar este tipo de organizaciones como una "pirámide invertida" al colocar a los líderes en la base, prestando apoyo a los empleados y otras partes interesadas que están situados en posiciones de liderazgo.

Existen otros muchos rasgos característicos del liderazgo de servicio, a continuación, expondremos algunos de los más relevantes y que mejor definen este tipo de liderazgo. Según a Spears (1996) y Russel y Stone (2002), existen 10 principales características, estas conclusiones provienen de un análisis profundo de los trabajos del autor Greenleaf.

En primer lugar, nos encontramos con la escucha activa. Greenleaf (1970) hace hincapié en que un verdadero líder tiene que saber escuchar antes de empezar a resolver cualquier problema que surja. Todo empieza en la escucha, tanto en la activa como en la pasiva. Muchas veces el resto de personas no acudirán directamente al líder y le explicarán claramente qué les ocurre, en esos

casos es cuando el líder debe de actuar e interpretar los comportamientos de estas personas para conseguir conocer sus inquietudes. Esta habilidad de escucha activa conlleva estar atento y receptivo a las preocupaciones y necesidades de los demás antes de ofrecer cualquier tipo de solución.

En segundo lugar, han de ser empáticos. Según Greenleaf (1970) el líder no es excluyente, no rechaza a otros. Una de las cualidades que debe de tener es ser capaz de entender las situaciones que el otro vive, para poder saber por qué actúa de esa manera y que le lleva a ser así. No puede prejuzgar, ya que cada caso es distinto y ha de tratarlo de una manera compasiva y sensible.

En tercer lugar, nos encontramos con las sanaciones. Un líder de servicio reconoce el deseo humano de desarrollarse y de ayudar a otros a que se desarrollen. Busca el desarrollo tanto personal como profesional, lo cual ayuda a las personas a tener una vida más plena en todos los ámbitos de su vida. Este tipo de personas indirectamente generan resultados positivos en las organizaciones.

En cuarto lugar, la atención. Un líder de servicio ha de estar en constante alerta a su entorno, no puede descuidar a ningún detalle y ha de tener en cuenta hasta lo que puede parecer insignificante. De acuerdo con Greenleaf, sin atención, “perdemos oportunidades de liderazgo” (1970, pág. 19).

En quinto lugar, la conceptualización. Greenleaf (1970) nos indica que el líder de servicio puede anticiparse a situaciones y problemas al analizar y conceptualizar contextos. Esto ayuda a sintetizar situaciones y ser más resolutivo, ya que extraen lo importante de cada una, lo relacionan y generan una solución antes de que haya ocurrido.

En sexto lugar, generación de comunidad. Greenleaf afirma que “Lo que es necesario para reconstruir a la sociedad es que existan suficientes líderes de servicio que nos muestren el camino” (1970, pág. 30). La forma de vivir de hoy en día tan cambiante y las grandes y globalizadas organizaciones han provocado una falta de sentimiento de unidad. No existe ya en la mayoría de los casos sentimiento de pertenencia y de comunidad y somos individualistas y solitarios.

En el séptimo lugar, nos encontramos con la previsión. Un líder de servicio debe de anticiparse a los acontecimientos, debe de contar con las posibles casuísticas que pueden darse y debe de ser resolutivo.

El octavo lugar es para la persuasión. Greenleaf (1970) nos indicó la posibilidad que existía en ser amable, pero a la vez persistente, esta es la combinación perfecta para conseguir que el otro logre sus metas. La persuasión es usada para conseguir los objetivos del otro, no los nuestros propios.

La novena característica consiste en conseguir el crecimiento y desarrollo de las personas. El líder ha de tener como prioridad conseguir el bienestar de los otros. Para poder lograr esto, es necesario tener y poner en práctica todas las otras cualidades descritas por Greenleaf. El líder debe de apoyar las metas de cada uno y debe de poner medios para que cada uno de lo mejor de sí mismo, su máximo potencial con el fin de crecer tanto en lo personal como en lo profesional.

Y, por último, ha de ser un administrador responsable. El líder ha de velar por las instituciones, no solo puede centrarse en las personas, sino que tiene que estar atento y en sintonía con los valores de las organizaciones.

2.3. Diferencia entre el liderazgo de servicio y otros estilos de liderazgo

Para que un líder consiga influir y crear un efecto real en el equipo tiene que ser capaz de adaptarse a diferentes contextos y situaciones. Para cada uno de estos momentos, convendrá adoptar el estilo de liderazgo que se crea más conveniente según la organización o las características del equipo. Existen diferentes percepciones sobre las cualidades que un líder debe de tener. Existen teorías que indican ciertas características que están inherentes a las personas, es decir, nacen siendo líderes y que no se encuentran en aquellos que no lo son. Otras ramas, indican la imposibilidad de formar a una persona para que sea un líder al no haber un concepto concreto o unos atributos específicos para este término. Durante el s. XX aparecieron gracias a House (1977) los primeros estudios a cerca del liderazgo. Este primer análisis consistía en identificar y definir las características y los rasgos que hacían diferentes a los líderes del resto de personas que no eran consideradas líderes. Se entendía que los líderes poseían una serie de cualidades que los demás no tenían y así conseguían controlar e influenciar al resto de personas.

Se desarrollan a continuación diferentes estilos de liderazgo que pueden darse en las distintas organizaciones según las circunstancias. En primer lugar, debemos de tener en cuenta que, según la teoría del liderazgo transformacional de Bass, tan solo existen tres tipos de liderazgo, el

transformacional, el *laissez-faire*, y el transaccional. Es importante conocer esto ya que el resto de estilos tienen siempre alguna connotación basada en los tres estilos definidos por Bass.

Liderazgo autocrático

Nos encontramos en este caso con un líder que toma las decisiones sin consultar a nadie, es decir, de manera unilateral. Este líder posee un control completo del proceso de toma de decisiones y en la mayoría de los casos impone sus ideas sin importarle la de los demás.

Liderazgo democrático

También es llamado liderazgo participativo, debido a que este tipo de líder sí consulta a los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes. Se pretende conseguir participación y colaboración de todos, y se valoran las opiniones y aportaciones que los miembros del equipo hacen.

Liderazgo laissez-faire

Este tipo de liderazgo consiste en adoptar un enfoque basado en la libertad, al permitir que los miembros del equipo tomen por sí mismos gran parte de las decisiones. En este caso, en algunas ocasiones puede llegar a darse falta de estructura y coordinación al contar con poca supervisión por parte del líder. Dependiendo de en qué equipo y organización se de este tipo de liderazgo es ventajoso o no. Para que lo sea, los miembros del equipo han de reunir una serie de características como pueden ser la responsabilidad, la gestión de proyectos y ser resolutivos.

Liderazgo transformacional

Está centrado en motivar e inspirar a todos los seguidores con el fin de que den lo máximo de cada uno desarrollando todo su potencial y consigan trabajar bajo objetivos comunes. Este tipo de líder estimula la creatividad y el pensamiento innovador del equipo, lo que genera nuevas ideas y distintas opiniones de un mismo aspecto, enriqueciendo así el tema a tratar. Gracias a que consigue transmitir una visión convincente, ayuda a crear un sentido de compromiso con la organización y pertenencia al equipo. (Bass y Riggio, 2005, p. 3).

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional basa su estructura en un método de recompensas y castigos para conseguir influir en el comportamiento de los seguidores. Se marcan expectativas y objetivos concretos y se recompensa el cumplimiento de estos, mientras que de lo contrario se aplican castigos y se toman represalias si se da incumplimiento. (Bass, 1985, p. 21).

Liderazgo de servicio

Este tipo se diferencia del resto de estilos de liderazgo antes expuestos en su enfoque principal, consiste en poner como centro de atención para el líder las necesidades y el bienestar de los seguidores. No se centra solamente en conseguir los objetivos organizacionales o los impuestos por el líder, sino que está enfocado en apoyar y servir a los miembros del equipo. Este tipo de líder inspira con su ejemplo y por lo tanto sus actuaciones han de ser responsables porque predica con su forma de actuar. En otras palabras, el llamado liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo que está centrado en servir a los demás, su objetivo principal es crear un buen ambiente de trabajo y empoderar a todos los miembros del equipo para que se sientan cómodos al mostrar su máximo potencial.

3. Relación entre liderazgo de servicio e impacto en el equipo

El liderazgo de servicio se centra en la autoconciencia, en el desarrollo de un sentido de humildad, en la confianza de servir a los demás y evitar todo tipo de actitudes competidoras y ganadoras.

Partiendo de estas características, consideramos que el estilo de liderazgo ejercido por parte de los miembros de una organización tiene un impacto significativo en los miembros de un equipo, tanto a nivel individual como a nivel colectivo, e influye en factores clave como son el clima laboral, la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo. Nos adentramos a analizar esta idea en mayor profundidad.

Van Dierendonck (2011) destaca la idea de que el liderazgo de servicio está asociado con un clima laboral positivo, una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño organizacional.

Como venimos indicando a lo largo del presente trabajo, el liderazgo es un aspecto clave en cualquier organización, y su impacto e influencia va más allá de la simple toma de decisiones o de la mera delegación de tareas. Centrándonos en el liderazgo de servicio, del que venimos

haciendo foco a lo largo de nuestro estudio, conviene resaltar que este estilo de liderazgo en concreto trata de generar un impacto positivo tanto a nivel individual como colectivo dentro de los equipos de trabajo y, siguiendo este enfoque, el liderazgo de servicio pretende centrarse en satisfacer las necesidades individuales de los miembros de una organización, y tratar de promover el bienestar de los empleados.

La influencia del liderazgo en los miembros del equipo es crucial, e impacta de lleno en 3 aspectos clave que analizaremos posteriormente en el trabajo de campo, estos son: clima laboral, satisfacción laboral y rendimiento de los miembros del equipo.

Según Schneider (2017), precisamente el liderazgo de servicio trata de fomentar un clima laboral positivo, promoviendo la confianza, la comunicación abierta y el apoyo entre los miembros de un equipo. El mismo autor considera estas acciones como cruciales, y afirma que impactan de lleno en el clima laboral. Es por esto por lo que los líderes de servicio deben estar comprometidos con el desarrollo y crecimiento personal de sus servidores, de forma que ayuden a contribuir a un ambiente y clima de trabajo positivo, donde sus subordinados se sientan inspirados y motivados, permitiendo cultivar relaciones basadas en el respeto, confianza, empatía o escucha activa.

Por otro lado, el liderazgo ejercido por los superiores de una organización impacta en la satisfacción laboral de los miembros de la organización, y esto puede estar motivado por distintos factores. Entre los distintos factores se encuentran la influencia del líder en el clima laboral, que hemos comentado *ut supra*, la motivación y el compromiso de los empleados, así como su capacidad para fomentar un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.

Greenleaf es el pionero del concepto de liderazgo de servicio y destaca la importancia de que los líderes sirvan a los demás, priorizando las necesidades de los seguidores sobre las propias. Argumenta que este enfoque genera un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo. Así mismo, Van Dierendonck (2011) respalda la idea de que el liderazgo de servicio impacta de lleno en la satisfacción laboral.

Por último, la influencia del estilo de liderazgo ejercido por los superiores de una organización en el rendimiento de los miembros de un equipo. Indudablemente, el liderazgo de servicio ejercido por los superiores de una organización impacta en el rendimiento de los miembros del equipo debido a su capacidad para inspirar, motivar y empoderar a los empleados, así como para crear un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo. Este enfoque está centrado en satisfacer las necesidades de los seguidores y en ayudarles a alcanzar su máximo potencial.

Liden, Wayne, Liao, & Meuser, (2014) examinan esta idea acerca de cómo el liderazgo de servicio, así como una cultura organizacional basada en estos valores, afectan al rendimiento individual y de equipo. Concluyen que, tanto el liderazgo de servicio como una cultura organizativa que promueve y fomenta estos valores están asociados positivamente con el rendimiento de los empleados y, por ende, de los equipos.

4. Trabajo de campo

4.1. Recopilación de datos

Como ya se ha ido adelantando en epígrafes anteriores, en el presente trabajo de campo nos adentraremos en una organización para analizar el estilo de liderazgo predominante y la influencia e impacto en el equipo, centrándonos para ello en tres aspectos que consideramos clave: el clima laboral, la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo.

Para ello, en cuanto al diseño del trabajo de campo, hemos preparado un cuestionario compuesto por preguntas que abordan estas cuestiones, y hemos pedido a los trabajadores del área de “Business Operations” (Operaciones) de esta organización que completen el cuestionario respondiendo a las preguntas. El área de Operaciones se compone de distintos departamentos, como, por ejemplo, el departamento de Energías, el departamento de Consumo (CMR) o el departamento de Financial Advisory (FSI). Cada uno de estos departamentos conforman equipos “independientes”, gestionados por socios y directores diferentes. Por ello, la elección de realizar la encuesta dentro de esta área (Operaciones) de la organización es la diversidad de equipos y líderes que lo gestionan.

La muestra final que será objeto de análisis en el presente epígrafe está compuesta por 50 empleados y trabajadores del área de Operaciones. Esta muestra tiene las siguientes características: diversidad de edades, diversidad de cargos y niveles dentro de la organización, así como distinta antigüedad dentro de la empresa. De esta forma, nuestro objetivo es obtener una visión general y completa del estilo de liderazgo ejercido dentro de esta organización, y su impacto en los equipos.

Por otro lado, también se ha realizado una entrevista con el equipo de Recursos Humanos de la misma empresa, para completar y añadir valor a la investigación, aportando la visión y

perspectiva del equipo de Recursos Humanos de esta compañía, y que está centrado concretamente en esta área de la compañía de la que hemos obtenido nuestra muestra.

Consideramos que la entrevista con RRHH va a aportarnos una perspectiva crucial a la investigación, debido a su visión estratégica dentro de la compañía, su experiencia en la gestión del talento y formación, tanto de personas como de profesionales, su enfoque sobre las políticas y prácticas de RRHH y, por último, porque nos va a permitir “triangular” la información obtenida de los resultados de la encuesta, aumentando la fiabilidad de nuestra investigación. En definitiva, la entrevista con el equipo de RRHH nos va a ayudar a contextualizar los resultados de la investigación y también analizar cómo de alineado está el departamento de RRHH, y si la percepción que tienen se ajusta con la realidad de los empleados.

El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo. La elección de este enfoque se ha tomado debido a que nos permite comprender de forma más detallada y en profundidad tanto la experiencia como la perspectiva de los trabajadores y empleados de la compañía.

4.2. Análisis de los datos obtenidos

4.2.1. Encuesta

Como venimos mencionando, la encuesta ha sido diseñada para medir el clima laboral, la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo. Por ello, hemos tenido en cuenta estos tres aspectos clave de cara a la construcción de preguntas, y poder extraer la información relevante.

A los encuestados se les realizó un total de 20 preguntas, y fueron organizadas de la siguiente forma: un primer bloque de preguntas sobre liderazgo, de cara a introducir el tema y tener unas pinceladas sobre qué es lo que entienden por liderazgo y que percepción tienen sobre el liderazgo que se ejerce en su organización; un segundo bloque centrado en preguntas acerca del clima laboral y satisfacción laboral, con este bloque pretendemos analizar el nivel de satisfacción dentro de la organización, el impacto de un clima más o menos positivo en su rendimiento y satisfacción dentro de la compañía, así como la percepción que tienen de sus superiores y sus prácticas o acciones para mejorar el clima y satisfacción laboral; por último, el tercer bloque es referente al rendimiento. Llegados a este punto, consideramos conveniente resaltar que en este bloque no pretendemos medir el nivel de rendimiento e impacto en los resultados en términos cuantitativos ni numéricos. En la presente investigación, nos limitaremos meramente a analizar, de los datos obtenidos, la percepción que tienen los miembros de esta organización acerca del

impacto positivo o negativo en el rendimiento y resultados, en términos de mayor o menor éxito de los proyectos, fruto de un estilo de liderazgo u otro.

En primer lugar, los encuestados fueron preguntados sobre su antigüedad en la empresa, y los resultados fueron los siguientes:

Un 40% de los encuestados llevan en esta organización entre 1 y 3 años, un 24% de los encuestados lleva más de 3 años trabajando en esta organización, un 18% lleva trabajando menos de 6 meses y, el otro 18% restante, entre 6 meses y 1 año.

Ahora, comenzamos analizando los datos obtenidos del primer bloque de preguntas, como hemos mencionado, referentes al liderazgo. Las preguntas realizadas en este bloque fueron las siguientes:

- “El *"liderazgo de servicio"* es un estilo de liderazgo que está centrado en servir a los demás, su objetivo principal es crear un buen ambiente de trabajo y empoderar a todos los miembros del equipo para que se sientan cómodos al mostrar su máximo potencial. En una escala del 1 al 5, ¿cuánto dirías que se practica este estilo de liderazgo por parte de tus superiores?”
- “De las siguientes opciones, ¿cuál crees que se asemeja más al estilo de liderazgo ejercido dentro de tu equipo de trabajo por tus superiores directos?
 - Liderazgo de servicio (Prioriza el bienestar y el desarrollo del equipo)
 - Autocrático (Toma decisiones sin consultar, de manera unilateral)
 - Democrático (Involucra al equipo en la toma de decisiones)
 - Basado en la libertad (Se permite a los miembros del equipo que tomen por sí mismos gran parte de las decisiones)
 - Transaccional (Se marcan objetivos y se recompensa o "castiga" el cumplimiento o incumplimiento de estos)”
- En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que influye el liderazgo ejercido por tus superiores en tu desarrollo personal?
- En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que influye el liderazgo ejercido por tus superiores en tu bienestar y satisfacción en el trabajo?
- ¿Sientes que recibes apoyo por parte de tus superiores para alcanzar tus objetivos?
- ¿Consideras que tus superiores y en general en tu organización se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo?

- ¿Consideras que esta cultura de colaboración y trabajo en equipo que se fomenta desde tu organización impacta eficazmente entre los miembros de tu equipo?
- ¿Qué característica consideras que mejor define el estilo de liderazgo ejercido por tu/s superior/es directo/s?

De la información y datos obtenidos a estas preguntas, las cuales incluiremos además con los gráficos correspondientes, pasamos a analizar los resultados:

Al ser introducidos con unas primeras nociones sobre el “liderazgo de servicio” y ser preguntados cuánto sentían que dicho estilo de liderazgo era practicado en su organización, en una escala de 1 a 5, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 52% de los encuestados respondió 4 en la escala
- El 34% de los encuestados respondió 5 en la escala
- El 14% restante de los encuestados marcó 1, 2 y 3 en la escala (4%, 4% y 6% respectivamente).

Podemos concluir que los encuestados se sienten muy familiarizados con este estilo de liderazgo. Al responder un 86% de la muestra un 4 y 5 en la escala.

En segundo lugar, fueron introducidos con distintos estilos de liderazgo y una breve descripción de cada uno, y fueron preguntados cuál era el estilo de liderazgo que más se asemejaba al practicado por sus superiores, y sus respuestas fueron:

- El 34% de los encuestados considera que el liderazgo de servicio (prioriza el bienestar y desarrollo del equipo), es el estilo predominante que practican sus superiores
- El 28% de los encuestados considera que el estilo que mejor caracteriza a sus superiores es el democrático
- El 22% de los encuestados considera que el estilo que caracteriza a sus superiores es el liderazgo basado en la libertad, donde se les permite tomar decisiones y poseen mayor autonomía

Los menos significativos son el estilo “autocrático” y el “transaccional”, con un 8% y un 8% respectivamente. Por lo que, no consideramos que sea representativo de la muestra.

Los encuestados consideran que el estilo más predominante en su organización por sus superiores directos es el liderazgo de servicio.

Otros estilos marcados y que también consideramos relevante mencionar es el estilo “democrático” y el estilo “basado en la libertad”, con un 28% y un 22% respectivamente. Podemos decir que estos estilos se asemejan al liderazgo de servicio, al compartir valores y características propias del estilo de liderazgo de servicio: involucrar al equipo en la toma de decisiones, es decir, valorar y escuchar su opinión para tener en cuenta su visión a la hora de tomar decisiones, y permitir que los miembros del equipo tengan “autonomía” a la hora de tomar decisiones, ya que de esta manera se les permite “tener valor y coraje”, una de las características que el investigador Van Dierendonck consideraba que debía poseer un líder de servicio, tener coraje a la hora de asumir riesgos y decisiones.

Los encuestados fueron preguntados, en una escala del 1 al 5, acerca de cuánto consideraban que el liderazgo ejercido por sus superiores influía e impactaba en su desarrollo personal, y obtuvimos los siguientes resultados:

- Un 62% de los encuestados marcó “4” en la escala, mientras que un 28% de los encuestados marcó un “5” en la escala.
- El 10% restante no lo consideramos significativo.

Podemos concluir que los encuestados consideran que el estilo de liderazgo ejercido por sus superiores impacta significativamente en su desarrollo personal. Es decir, los empleados sienten que sus líderes, más allá de su desarrollo profesional, crean un impacto significativo en su desarrollo como personas.

Además, los encuestados también fueron preguntados si el estilo de liderazgo ejercido por sus superiores influía y tenía impacto en su bienestar y satisfacción en el trabajo, y las respuestas (en una escala de 1 a 5) del estudio concluyen que el líder influye muy significativamente en estos dos aspectos. Un 46% de los encuestados marcó “5” en la escala y un 38% marcó “4”.

Podemos concluir que es evidente que el estilo de liderazgo ejercido por los superiores en una organización tiene un impacto muy significativo en el bienestar y satisfacción de los miembros de un equipo.

Siguiendo con el análisis de la investigación, los encuestados respondieron acerca del apoyo que reciben por sus superiores para alcanzar sus objetivos, y un 54% de los encuestados respondió “Si, siempre”, mientras que un 40% respondió “A veces”.

La mayoría de los empleados (54%) sienten que siempre reciben apoyo de sus superiores para alcanzar sus objetivos, lo que supone un indicador de que se practica un liderazgo efectivo. Podemos concluir que en esta organización se practica un liderazgo muy efectivo, lo cual es crucial para el éxito de cualquier equipo.

Otra de las características determinantes del liderazgo de servicio es el trabajo en equipo, por ello, quisimos preguntar a nuestros encuestados si consideraban que sus superiores y su organización promovían y fomentaban esta práctica, y las respuesta fue un 88% de los encuestados sentían que su organización si fomentaba estos valores, y promovía esta cultura de colaboración y apoyo entre los miembros del equipo, reconociendo que el éxito se basa en un esfuerzo colectivo, más allá de los logros individuales.

Podemos concluir que, en esta organización, la cultura predominante es la del trabajo en equipo, y los empleados sienten que no solo sus superiores si no también en su organización se fomentan estos valores.

Por otro lado, queríamos analizar si esta cultura de colaboración y trabajo en equipo, además de promoverse por los líderes y la organización, realmente estaba implementada en los miembros de la organización de los distintos equipos, ya que una organización puede promover ciertos valores, pero éstos no estar siempre calados en los miembros de la propia organización. Por tanto, preguntamos a nuestros encuestados si consideraban que esta cultura de trabajo en equipo iba más allá de las meras políticas y cultura de la empresa y realmente estaba implementada eficazmente en los miembros del equipo, y las respuestas fueron las siguientes:

- El 82% considera respondió que considera que esta cultura se ha desarrollado y practicado entre los miembros del equipo de manera eficaz
- El 12% de los encuestados respondió que la organización promueve estos valores, pero únicamente de manera teórica, sin importarle si realmente se lleva a cabo en la practica
- El 6% restante (no lo consideramos significativo) respondió que la organización no promueve este tipo de valores

De esta información, consideramos que un 82% es un dato bastante significativo para afirmar que en esta organización además de promover y fomentar esta cultura de trabajo y colaboración en equipo de forma “teórica”, está interiorizado e implementado entre los miembros de la organización.

Añadimos a nuestro cuestionario una pregunta de carácter opcional, en la que pedíamos que describieran una característica que consideraran que mejor definiera al estilo de liderazgo ejercido por sus superiores, y las respuestas que obtuvimos fueron: cercanía, disponibilidad, empatía, transparencia y apoyo, entre otras. Consideramos que todas estas características son propias de un líder de servicio, e indican que el estilo de liderazgo ejercido en esta organización es indicativo de que en esta empresa se practica un liderazgo muy enfocado al de servicio.

Les preguntamos a nuestros encuestados en que escala del 1 al 5 consideran que sus superiores se preocupan por inspirar, motivar y guiar a los miembros del equipo, y obtuvimos los siguientes resultados:

- El 46% de los encuestados considera en un nivel de 4/5 que sus superiores se preocupan por inspirar, motivar y guiar a los miembros del equipo
- El 30% considera en un nivel de 5/5 que sus superiores se preocupan por inspirar, motivar y guiar a los miembros del equipo

Con estos datos, podemos concluir que, en términos de inspirar, motivar y guiar, características clave del liderazgo de servicio, esta organización tiene un liderazgo muy efectivo. Un sector muy significativo de los empleados percibe que sus superiores están comprometidos con estas acciones de liderazgo (46%), mientras que el 30% percibe que el liderazgo ejercido por sus superiores es excepcional (30% lo califica con un 5/5). **Por lo tanto, podríamos concluir que en esta organización hay una base muy sólida y positiva en términos de liderazgo.**

Pasamos a analizar el siguiente bloque de preguntas, relativo al “clima laboral y satisfacción en el trabajo”.

En primer lugar, los encuestados, al ser preguntados si valoraban que un líder mostrara empatía hacia las circunstancias personales de los miembros del equipo respondieron en un 96% que si valoraban que sus superiores mostraran interés y empatía con sus circunstancias personales.

Por otro lado, también preguntamos a nuestros encuestados si sentían que su voz era escuchada y valorada, un 54% respondió “Si, siempre” y un 36% considera que “a veces”. Consideramos estos dos datos bastante significativos como para concluir que en esta organización los empleados se sienten valorados y que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Además, también preguntamos a nuestros encuestados si consideraban que el clima laboral influía en su satisfacción laboral, y hemos obtenido que el **100% de los encuestados afirman que el clima laboral impacta en la satisfacción laboral.**

Por otro lado, le preguntamos que midieran en una escala de 1 al 5 su nivel de satisfacción en el trabajo, y el 62% de los encuestados valoró en un 4/5 su satisfacción en el trabajo, mientras que el otro 22% valoró en un 5/5 su satisfacción en el trabajo.

De estas dos últimas preguntas que acabamos de analizar, podemos concluir que la satisfacción laboral de los empleados de esta organización es bastante positiva y que esto **es consecuencia de un clima laboral positivo**, ya que el 100% de los encuestados consideran que el clima laboral impacta en su nivel de satisfacción.

Por lo tanto, en esta organización, no solo el nivel de satisfacción es bastante elevado, sino que, además, el clima laboral es muy positivo. Podemos extraer una relación directamente proporcional entre ambas variables, a mayor (o mejor, más positivo) clima laboral, mayor satisfacción laboral.

Además, preguntamos a nuestros encuestados si consideran que sus superiores se preocupan por mejorar y fomentar un clima laboral positivo, y un 92% considera que sus superiores no solo se preocupan por fomentar este clima en su trabajo, sino que ponen medios para conseguirlo.

Por último lugar, analizamos el tercer bloque de preguntas referentes al rendimiento.

En primer lugar, le preguntamos a nuestros encuestados si consideraban que la satisfacción laboral influye en su rendimiento, y el 100% de los encuestados respondieron que su nivel de satisfacción laboral influía en su rendimiento. Por lo que podemos concluir que hay una relación directamente proporcional entre estas dos variables, a mayor satisfacción laboral mayor rendimiento.

Continuamos preguntando a nuestros encuestados si el liderazgo ejercido por sus superiores contribuía al éxito y rendimiento del equipo, y obtuvimos la siguiente información:

- El 60% considera que el estilo de liderazgo ejercido por sus superiores contribuye significativamente al éxito y rendimiento del equipo
- El 26% considera que “en algunos casos, el liderazgo ejercido por sus superiores ha demostrado ser positivo y contribuir al éxito del equipo, sin embargo, esto no siempre es así.

Con un dato de 60%, podemos concluir que en esta organización los empleados perciben que hay una relación entre el estilo de liderazgo ejercido por sus superiores y el rendimiento y por ende, éxito del equipo.

Para analizar desde otra perspectiva si el clima laboral tiene un impacto en el rendimiento del equipo, además de en la satisfacción laboral, hemos preguntado a nuestros encuestados si alguna vez han vivido una situación tensa en el trabajo con los miembros del equipo y han visto esta situación impactar en su rendimiento. Los datos obtenidos han sido los siguientes:

- El 60% de los encuestados ha experimentado situaciones tensas con miembros del equipo y considera que ha influido negativamente en el rendimiento colectivo
- El 16% de los encuestados nunca ha vivido situaciones tensas con los miembros del equipo
- El 24% de los encuestados ha experimentado situaciones tensas entre los miembros del equipo, pero considera que esto no ha influido en el rendimiento del equipo

Por lo tanto, con estos datos podríamos concluir que el clima laboral influye y tiene un impacto significativo en el rendimiento del equipo y tiene consecuencias en los resultados y éxito del equipo. El hecho de que un 60% de los encuestados haya experimentado situaciones tensas con sus compañeros y considere que esta circunstancia ha influido negativamente en el rendimiento colectivo nos hace concluir que un ambiente laboral negativo o tenso tiene repercusiones en la productividad y desempeño del equipo en su conjunto, ya que al influir individualmente en cada uno de los miembros del equipo esto se va a ver reflejado en los resultados colectivos.

Sin embargo, también consideramos interesante resaltar que el 24% de los encuestados ha experimentado situaciones tensas entre los miembros del equipo, pero no considera que esto haya influido en su rendimiento. A pesar de no ser tan significativo en comparación con el otro 60%,

esto podría indicar que, aunque puedan darse situaciones tensas en las relaciones entre los miembros del equipo, también hay otros factores en juego que compensan el impacto que esto tiene en el rendimiento del equipo, como la comunicación efectiva y una gestión adecuada de conflictos.

Por otro lado, hemos dado algunos ejemplos de acciones de liderazgo de servicio (escucha activa, comunicación efectiva, transparencia, participación en la toma de decisiones, ...) y les hemos preguntado a nuestros encuestados si han experimentado mejoras en su rendimiento y productividad como resultado directo de la implementación de este tipo de acciones o políticas en su organización, y los datos obtenidos han sido los siguientes:

- El 60% de los encuestados consideran que han notado un cambio en su rendimiento tras la implementación de este tipo de acciones
- El 24% considera que ha notado un cambio en su rendimiento tras la implementación de este tipo de acciones, pero no ha sido muy significativo
- El resto no lo consideramos representativo

De estos resultados se muestra y resalta que la implementación de acciones de liderazgo tiene un impacto positivo en el rendimiento y también en la productividad de los miembros de una organización. Consideramos significativo el dato del 60% de los encuestados que ha notado un cambio en su rendimiento tras la implementación de este tipo de acciones, ya que nos sugiere que hay una correlación entre la implementación de acciones y la mejora o aumento del rendimiento. Además, podemos concluir que los miembros de esta organización perciben positivamente la implementación de este tipo de acciones en su desempeño y productividad laboral.

Queremos mencionar también que el 24% considera que el cambio en su rendimiento no es significativo, aunque le reconoce cierto impacto. De esto, se podría sugerir que, si bien es cierto que la implementación de este tipo de prácticas se percibe como positivas para el desempeño laboral por los miembros del equipo, estas acciones no impactan ni generan cambios en la misma medida para todos los empleados.

Sin embargo, concluimos que la implementación de acciones de liderazgo de servicio conduce hacia una mejora en el rendimiento de los miembros del equipo y su productividad, y nos respalda

en la idea de que implementar y practicar un liderazgo de servicio fomenta y promueve un entorno laboral con un clima laboral más positivo y de mayor satisfacción laboral para los empleados.

Por último, y en relación con la pregunta anterior, les preguntamos a nuestros encuestados si sienten que este tipo de acciones les motivan y les ayudan a forzarse más y querer superar sus límites. El 100% de los encuestados considera que este tipo de acciones es motivan a querer dar lo mejor de ellos mismos, tanto en su ámbito profesional como personal.

De este último dato, concluimos que la implementación de acciones de liderazgo no solo tiene un impacto positivo en la productividad y rendimiento de los miembros de una organización, sino que también supone un impacto positivo en la motivación de los trabajadores y en su intención de querer superarse.

Por lo tanto, en este sentido podemos subrayar la importancia de fomentar un entorno de trabajo donde los líderes no solo guíen, inspiren y motiven a sus trabajadores, sino que también se preocupen por el bienestar y desarrollo personal de sus equipos.

4.2.2. Entrevista

Como hemos indicado, también hemos realizado una entrevista con el equipo de Recursos Humanos. Nuestro objetivo es enriquecer nuestra investigación y aportar valor obteniendo una perspectiva adicional. Con la información y datos obtenidos, se nos permitirá comprender mejor las políticas y prácticas de RRHH dentro de esta organización y, sobre todo, podremos validar y completar los datos obtenidos de nuestra encuesta. Con esta triangulación de la información aumentaremos la fiabilidad de nuestros datos y conclusiones al poder contextualizar los resultados y evaluar la alineación entre la percepción de RRHH y la realidad dentro de la organización.

En la entrevista con el equipo de RRHH, se ha seguido una técnica semiestructurada. Previamente se han definido las preguntas que se le van a hacer al entrevistado y poder seguir un guion durante la entrevista, pero esta se ha ido adaptando a medida que se iban respondiendo a unas u otras preguntas.

Las preguntas previamente fijadas en nuestro guion fueron las siguientes:

- Para introducirnos en el tema y tener unas pinceladas sobre el liderazgo, ¿qué entiendes por liderazgo? ¿Y qué entiendes por “líder” o qué características crees que debe poseer un líder?
- ¿Identificas distintos estilos de liderazgo?
- ¿Crees que influye el liderazgo ejercido por los superiores en el bienestar y clima laboral, tanto a nivel individual como a nivel equipo?
- ¿Crees que el estilo de liderazgo influye también en la satisfacción laboral?
- ¿Crees que el clima laboral y la satisfacción laboral influye o tiene un impacto significativo en el rendimiento de los trabajadores?
- Desde RRHH, ¿qué tipo de acciones lleváis a cabo o tratáis de fomentar para mejorar el clima laboral?
- ¿Tienes algún ejemplo de acción que hayáis llevado a cabo desde RRHH, que hayáis implementado en algún equipo y haya sido exitosa?
- A cerca del liderazgo de servicio que te comentaba antes, ¿cuánto dirías que se practica este estilo de liderazgo?
- ¿Crees que los líderes deberían centrarse también en el desarrollo personal de los miembros de su equipo más allá de la formación y conocimientos técnicos?
- ¿Identificas o puedes diferenciar distintos equipos donde se ejerzan diferentes estilos de liderazgo y por ejemplo eres capaz de identificar diferencias entre el clima laboral la satisfacción y el rendimiento de estos equipos?

Pasamos a analizar las respuestas y principales conclusiones que extraemos de la entrevista:

Para el equipo de Recursos Humanos, el liderazgo se define como “el estilo utilizado para dirigir e influir en las personas”, y el impacto que este tiene en el equipo. Se visualiza al líder como un modelo a seguir, alguien a quien aspirar a ser. La comunicación es una parte fundamental del liderazgo, con la capacidad de transmitir mensajes de manera efectiva tanto dentro del equipo como hacia los clientes. La gestión de equipos y el trabajo en equipo son aspectos clave, donde destacan la importancia de que cada miembro se sienta escuchado y valorado. Además, se subraya la necesidad de poseer habilidades de gestión y conocimientos técnicos dentro de la materia específica, como requisito necesario de todo líder, para poder garantizar el buen funcionamiento de los equipos. Para el equipo de RRHH, los miembros del equipo pueden

identificar a un líder cuando empiezan a verlo como una figura, un “referente”, “quiero ser como él”.

Al igual que en el cuestionario, hemos introducido los principales estilos de liderazgo, y hemos preguntado al equipo de RRHH qué estilo creen que es el predominante entre los socios y directores de departamento dentro de la organización. Para el equipo de RRHH, todos los socios de esta organización son un perfil muy parecido y todos los socios cuidan de sus equipos. Si bien es cierto que reconocen que el crecimiento personal de los empleados es uno de los principales objetivos de esta organización, son muy exigentes también con el desarrollo y potencial profesional de sus empleados.

Por ello, definen el estilo de liderazgo de la organización como una combinación entre liderazgo de servicio y un modelo de pensamiento de “siempre se puede dar más”, “nunca hay suficiente”. Lo importante es el bienestar siendo a la vez muy exigentes con el propio equipo y tratando de buscar la excelencia.

Un dato muy interesante y que hace referencia a lo que acabamos de comentar, son las evaluaciones donde se mide el cumplimiento o no de objetivos, y las opciones para calificar son “cumple– supera – excelente”. Una evaluación de “cumple” significa que cada trabajador hace su trabajo tal y como debería hacerlo pero, hay dos categorías más y con esto subrayan la importancia del pensamiento de “siempre se puede dar más”.

Desde RRHH no lo consideran representativo en sus estilos de liderazgo, pero han mencionado que, a día de hoy siguen existiendo algunos casos de “liderazgo de *Management*”, pero esto no es lo predominante.

Al comentar sobre la influencia del estilo de liderazgo sobre el equipo, su bienestar y clima laboral, concluimos que para el equipo de RRHH el estilo de liderazgo de cada líder influye definitivamente en el bienestar del equipo y por tanto en la satisfacción laboral. Un líder que no se preocupa por fomentar las relaciones entre los miembros de un equipo y es muy exigente a su vez, va a terminar “quemando” a su equipo y por lo tanto, el equipo va a terminar dirigiéndose hacia un clima más negativo.

Desde RRHH reconoce casos de trabajadores que no están tan satisfechos y que en muchas ocasiones esto es consecuencia de no tener “ese contacto de cercanía” con los líderes y

“referentes” dentro de la organización. Una de las causas que señala a este tipo de consecuencias es el momento temporal de cada proyecto. Un proyecto que está en la fase final y por norma general los miembros del equipo están más “agobiados” o “estresados” impacta negativamente en el tiempo que los socios disponen para dedicar a su equipo y a gestionar las relaciones interpersonales. Por otro lado, un proyecto que se encuentra en una fase intermedia, donde no hay tanta prisa con la presentación de entregas, hay más facilidad para los socios en centrarse en el equipo y poder generar ese buen ambiente. **En definitiva, señalan como una de las causas principales la carga de trabajo del socio y el timing del proyecto.**

Al ser preguntado si consideran importante la implicación del líder en desarrollar habilidades personales de los miembros de su equipo, están alineados al 100% en que un buen líder debe preocuparse por el desarrollo personal de su equipo. Destacan que, un socio que no se preocupa por su equipo más allá del desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos, carece totalmente de la consideración de “líder”, y limitándose a ser un simple “manager” o “socio al uso”.

Por lo tanto, desde RRHH concluyen que el clima y satisfacción laboral influye e impacta definitivamente en el rendimiento de los equipos.

Al preguntar al equipo de RRHH acerca de las acciones y políticas que tienen implementadas y que llevan a cabo para mejorar y fomentar el clima laboral, obtenemos los siguientes datos:

- Cada 4 o 6 meses lanzan encuestas de manera automática que utilizan para medir determinados temas, de esta forma son capaces de identificar si algo está fallando en el equipo y de esta manera actuar
- Por otro lado, tienen iniciativas, como, por ejemplo, actividades y ejercicios de “*team building*”. Entre estas actividades destacan actividades deportivas, como organizar un campeonato de pádel, organizar reuniones de ocio como por ejemplo “after Works” durante la semana

Destacan el carácter voluntario de todo este tipo de acciones, que normalmente suelen funcionar y con las que se consigue desarrollar y fomentar de manera muy positiva las relaciones interpersonales entre los miembros de los equipos. Sin embargo, para que este tipo de acciones que se implementan desde RRHH sean realmente efectivas y funcionen es necesario la voluntad de cada uno de los miembros en poner de su parte y querer “hacer equipo”.

Al preguntarles por algún ejemplo o caso concreto que actualmente tengan identificado como campo de mejora y qué medios o acciones van a poner en marcha para abordarlo, nos comentan el caso de uno de los departamentos donde tienen equipo tanto en Madrid como en Barcelona, y cuyo trato entre los miembros de ambos equipos es diario. Desde RRHH tienen identificado este caso y quieren realizar una actividad en conjunto para poder unir a los dos equipos.

Entre las acciones y actividades de “*team building*” que han llevado a cabo para fomentar las relaciones entre los miembros de los equipos y mejorar el clima laboral se encuentran, por ejemplo, una actividad en la que realizaron una cata de vino con dos equipos, otra actividad de Master Chef donde pasaron una mañana cocinando. Todo este tipo de acciones nos comenta el equipo de RRHH, sirven para “romper el hielo” y acercar a los miembros del equipo.

Por otro lado, cada vez que un miembro deja la organización, se realizan reuniones “de cierre” o “salida” con el trabajador que se va y el equipo de Recursos Humanos, en estas reuniones se pregunta al trabajador por distintas cuestiones, entre las que se encuentra un apartado relativo a “referentes”. Aquí se tiene oportunidad de conocer la opinión de los trabajadores a cerca de sus superiores y si ha influido en su decisión de abandonar la organización.

Estas reuniones “de cierre” o “de salida”, no solo permite al equipo de Recursos Humanos tener trazabilidad sobre los motivos que derivan a los empleados a salir de la firma, sino que también les sirve como medio para identificar posibles puntos de mejora. En nuestra entrevista con RRHH, nos indican que tras las reuniones de salida con los empleados y abordar el apartado de “referentes” muchos de los trabajadores mencionan la cercanía con sus socios y directores, no habiendo sido esto un factor que haya influenciado en la decisión de abandonar la firma.

Tras conocer estos datos, nos reafirmamos en la idea que viene sugiriéndose a lo largo del análisis de que en esta organización hay una fuerte cultura organizacional, con unos valores muy sólidos. El hecho de que las figuras “referentes” de la organización no hayan impactado en la decisión de abandonar la empresa nos sugiere que existe un liderazgo muy efectivo y una relación favorable y positiva entre los trabajadores y sus socios y directores. Esto nos indica, no Oslo un ambiente de trabajo positivo sino también, como ya hemos mencionado, una cultura organizacional sólida.

Por último, le preguntamos al equipo de RRHH si puede identificar dos equipos dentro del área que estamos analizando, Business Operations, en la que los líderes ejerzan dos tipos de liderazgo distintos y nos comente las diferencias entre el clima laboral, satisfacción laboral y rendimiento

de ambos equipos. Nos comenta una diferencia clave que identifican desde RRHH y es la libertad por parte de los trabajadores de trasladar preocupaciones a sus socios y directivos, y que esto definitivamente influye en el clima y satisfacción laboral. La “confianza” y “cercanía” que te transmiten tus líderes impacta en tu clima laboral y satisfacción ya que, si tu socio o director se muestra cercano y le conoces, en algún momento puedes acercarte a su despacho y trasladarle preocupaciones, mientras que si no es cercano no tienes confianza en acercarte a él y comunicarle alguna situación que te esté afectando.

5. Discusión

El estilo de liderazgo de una organización tiene un impacto significativo en los miembros de un equipo. El liderazgo de servicio, caracterizado por la escucha activa, humildad y el servicio a los demás, influye en factores clave como el clima laboral, la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo. Este enfoque promueve un ambiente de trabajo positivo, fomenta la confianza entre los miembros, así como el apoyo y transparencia.

Sin embargo, no en todas las organizaciones funciona el mismo estilo de liderazgo, ni tampoco en una misma organización el estilo de liderazgo es homogéneo. En general, un liderazgo efectivo es aquel que combina diferentes competencias y habilidades, siendo capaz de poner a las personas en el centro y adaptarse a los cambios y situaciones que se planteen. Por lo que, hay que tener en cuenta los diferentes contextos y necesidades que van a requerir enfoques distintos. Es claro que un liderazgo efectivo no puede limitarse a un único estilo, sino que debe adaptarse dinámicamente a las circunstancias cambiantes, necesidades específicas del equipo, así como de la organización en su conjunto.

Es crucial el papel que juega la satisfacción laboral en el rendimiento y desempeño de los miembros de una organización. Si bien es cierto que hay otros muchos factores y variables que impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores más allá del liderazgo ejercido por sus superiores, los líderes deben ser capaces de generar cambios y desarrollar habilidades personales, por encima de sus conocimientos técnicos y habilidades de gestión. Son igualmente importantes para garantizar un clima laboral favorable y lograr el rendimiento óptimo de los equipos.

En conclusión, el liderazgo de servicio se emerge como un factor clave que influye en el clima laboral, satisfacción de los trabajadores y el rendimiento general del equipo. Pero es

importante reconocer que no existe un enfoque único que funcione para todas las organizaciones, si no que cada organización debe adaptar su estilo de liderazgo a las diferentes necesidades de los miembros que la conforman, así como del entorno empresarial y resto de circunstancias. Por tanto, un liderazgo efectivo requiere combinar las competencias técnicas y habilidades personales para suplir las necesidades cambiantes tanto del equipo como de la organización en su conjunto.

6. Conclusiones

6.1. Conclusiones del trabajo de campo

Tras analizar los datos y la información obtenida de la encuesta y de la entrevista realizada con el equipo de RRHH, podemos concluir lo siguiente:

- La organización tiene una cultura relativamente fuerte de liderazgo de servicio. Tanto la organización promueve y fomenta este tipo de liderazgo como los trabajadores y empleados perciben que sus superiores promueven este tipo de valores
- Desde el equipo de RRHH definen el estilo de liderazgo de la organización como una combinación entre liderazgo de servicio y un enfoque de "siempre se puede dar más", tratando de buscar la excelencia
- Se utilizan y combinan distintos estilos de liderazgo, pero el más predominante es el liderazgo de servicio
- El estilo de liderazgo llevado a cabo por los superiores de esta organización impacta directamente en el clima laboral del equipo
- Existe una correlación entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados. De manera que, un clima laboral positivo contribuye a que la satisfacción laboral de los empleados sea positiva y, un clima laboral negativo influye negativamente en la satisfacción laboral
- De los datos se sugiere que, las situaciones tensas en un entorno laboral pueden afectar significativamente en el rendimiento del equipo. Pero también se subraya la importancia de abordar estas situaciones de manera efectiva de forma que se maximice el rendimiento del equipo
- La satisfacción laboral impacta de la misma manera en el rendimiento y desempeño de los miembros de una organización. A mayor satisfacción laboral, mejor rendimiento y, a menor satisfacción laboral, peor rendimiento

- Es indispensable que un líder posea conocimientos técnicos y experiencia dentro de su área de *expertise*, siendo un requisito necesario, pero no suficiente, ya que también es importante la posesión de habilidades personales para ser considerado como la figura de “líder” más allá de un “socio al uso”
- Las habilidades de gestión y los conocimientos técnicos específicos son requisitos necesarios para garantizar el buen funcionamiento de los equipos. Sin embargo, un líder exigente pero que no fomente las relaciones entre los miembros del equipo puede generar un clima laboral negativo.
- La carga de trabajo del socio y el timing del proyecto pueden afectar la disponibilidad del líder para dedicarse al equipo y gestionar las relaciones interpersonales, siendo esto una causa importante de insatisfacción laboral en algunos casos. Por ello, esto subraya la importancia de equilibrar las demandas laborales con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo

En conclusión, se demuestra un compromiso generalizado con la atención a las necesidades de los miembros de la organización, así como un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo. La combinación de “liderazgo de servicio” junto con la cultura de “siempre se puede dar más” refleja una búsqueda constante de la excelencia, mejora continua y compromiso con el bienestar de los miembros por parte de la organización.

Además, de los datos obtenidos confirmamos nuestra hipótesis inicial, constatando que efectivamente el estilo de liderazgo tiene un impacto en el clima laboral, bienestar de los trabajadores, satisfacción laboral y rendimiento, siendo además cada una de estas variables influyentes en las otras.

Por último, conviene resaltar que, de la muestra estudiada de la organización, hemos podido analizar el liderazgo centrándonos únicamente en una parte de la población.

6.2. Conclusiones propositivas

Tras haber estudiado y analizado la literatura más relevante sobre el liderazgo, como el trabajo de campo de la organización que hemos escogido y hemos estudiado, podemos extraer las siguientes conclusiones:

Como comenzábamos argumentando al principio del presente trabajo, las empresas son un motor económico fundamental en una sociedad en desarrollo continuo y, por lo tanto, deben adaptarse a los constantes cambios que se van dando debido al entorno tan dinámico en el que interactúan con los distintos agentes económicos. Por ello, que las empresas prioricen y sean conscientes de la necesidad de desarrollar y fomentar unos valores y cultura adecuada dentro de ellas, refleja la importancia y el papel clave que ocupa el capital humano dentro de una organización. Por ello, el hecho de que una organización posea un liderazgo sólido, colocando a las personas en el centro de todas sus decisiones, y sea capaz de crear un impacto significativo en ellas, crea un escenario muy propicio para el éxito y buen funcionamiento de una organización.

Por ello, proponemos el impulso de una cultura organizacional en el que se fomente el liderazgo basado y centrado en las personas, de cara a poder generar un impacto positivo dirigido al éxito empresarial. Creemos que aquellas empresas y organizaciones que impulsen valores que fomenten el respeto, la colaboración y el crecimiento personal y profesional de los empleados a partes iguales, no solo fortalecerá el compromiso de los trabajadores, sino que colaborará en gran medida a un buen clima y satisfacción laborales. De esta forma, también se logrará un mejor rendimiento de los trabajadores y, con ello, logro de objetivos empresariales.

Por otro lado, es evidente que no hay un estilo de liderazgo concreto o único para gobernar una organización, sin embargo, el liderazgo de servicio que hemos podido identificar en la organización objeto de estudio tras el trabajo de campo, combinado con diferentes culturas y enfoques con características muy similares, puede decirse que destaca de manera positiva y predomina en esta organización. El estilo de liderazgo que hemos identificado se traduce en un clima laboral positivo, donde este está muy estrechamente relacionado con la satisfacción laboral, impactando ambos en el rendimiento y desempeño.

En este sentido, como hemos mencionado, proponemos un liderazgo centrado en las personas. Si bien creemos que el liderazgo de servicio es un buen enfoque y punto de partida donde los líderes pueden centrarse, creemos y ha quedado evidenciado tras nuestro trabajo de campo que debe reconocerse la diversidad de estilos de liderazgo. Es importante tener en cuenta que las organizaciones deben saber adaptarse a las situaciones y con ello, estar preparadas para saber actuar según las distintas necesidades, tanto de su contexto empresarial en concreto como de las necesidades concretas de su equipo.

Sin embargo, que una organización posea un liderazgo sólido no elimina por completo las situaciones negativas o tensas que pueden vivirse dentro de un entorno empresarial, sin embargo, una cultura organizacional sólida será más propicia a abordar estas situaciones de manera determinante y exitosa, saliendo de ellas más fortalecida. En este sentido, una organización con un liderazgo sólido y preparado para actuar ante diversas situaciones y cambios constantes será más capaz que otras que no lo posean para responder positivamente ante posibles desafíos. Es por esto que consideramos fundamental que las empresas se mantengan coherentes ante la toma de decisiones, por ello creemos preciso que posean un marco de valores y de plan de acción común y compartido que pueda servir de referencia ante situaciones difíciles. De esta forma, las organizaciones podrán abordar y superar los obstáculos de manera efectiva.

Por último, también creemos crucial que dentro de cada organización se fomente el aprendizaje y reflexión. Tras momentos de tensión o crisis, es fundamental que los líderes sean capaces de hacer crítica e identificar posibles puntos de mejora en los planes de respuesta y acción ante obstáculos. Convirtiendo los desafíos en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento, tomando medidas de mejora y superación de forma proactiva, se contribuirá a un mayor éxito organizacional.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [Nombre completo del estudiante], estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 19 de marzo de 2024

Firma: 

7. Bibliografía

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Conger, J. A. (2000). *Motivate performance through empowerment*. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 137–149). Oxford: Blackwell Publishing.
- De-La-Garza, M. T., Carpio, J. J., Lopez, J. A., & Rodriguez, P. (2020). *El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo*. *Revista Espacios*, 41(08).
- Froiland, P., Gordon, J., & Picard, M. (1993). *In search of accountability*. *Training*, 30, 59.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2 (nº2), pág. 61-77.
- Greenleaf, R. K. (1970/2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hernandez, M. (2008). *Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model*. *Journal of Business Ethics*, 80, 121–128.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Maslow, A. (1948). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*.
- Northouse, P. (1997). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Northouse, P. (2015). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Russell, R.F. (2001). *The role of values in servant leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Sánchez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Smith, C. (2005). *Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf*. *Leadership Quarterly*, (6), 1–17.
- Spears, L. (1996). *Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). *The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure*. *Journal of business and psychology*, 26, 249-267.
- Vogl, A. J. & George, B. (2007). “El liderazgo del siglo XXI”. *HSM Management*, 5, 69-69.

8. Anexos

Anexo 1: Cuestionario

¡Hola!

Por favor, completa el siguiente cuestionario sobre liderazgo. La información recopilada será totalmente anónima y servirá para realizar un análisis y trabajo de investigación en el marco de un Trabajo de Fin de Grado.

Toda la información y datos obtenidos serán confidenciales y su único fin será el desarrollo de esta investigación académica.

¡Muchas gracias por completarla!

Sección 1: Sobre liderazgo

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en esta empresa?

Pregunta 2: El "*liderazgo de servicio*" es un estilo de liderazgo que está centrado en servir a los demás, su objetivo principal es crear un buen ambiente de trabajo y empoderar a todos los miembros del equipo para que se sientan cómodos al mostrar su máximo potencial.

En una escala del 1 al 5, ¿cuánto dirías que se practica este estilo de liderazgo por parte de tus superiores?

Pregunta 3: De las siguientes opciones, ¿cuál crees que se asemeja más al estilo de liderazgo ejercido dentro de tu equipo de trabajo por tus superiores directos? (Seleccione la que corresponda)

- Liderazgo de servicio (Prioriza el bienestar y el desarrollo del equipo)
- Autocrático (Toma decisiones sin consultar, de manera unilateral)
- Democrático (Involucra al equipo en la toma de decisiones)
- Basado en la libertad (Se permite a los miembros del equipo que tomen por sí mismos gran parte de las decisiones)

- Transaccional (Se marcan objetivos y se recompensa o "castiga" el cumplimiento o incumplimiento de estos)

Pregunta 4: En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que influye el liderazgo ejercido por tus superiores en tu **desarrollo personal**?

Pregunta 5: En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que influye el liderazgo ejercido por tus superiores en tu **bienestar y satisfacción en el trabajo**?

Pregunta 6: ¿Sientes que recibes apoyo por parte de tus superiores para alcanzar tus objetivos?

- Sí, siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Pregunta 7: ¿Consideras que tus superiores y en general en tu organización se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo?

- Si, en mi organización se promueve la cultura de colaboración y apoyo entre los miembros del equipo y se reconoce que el éxito depende del esfuerzo colectivo
- No, en mi organización no se promueve la cultura de colaboración y se priorizan los logros individuales sobre los logros colectivos

Pregunta 8: ¿Consideras que esta cultura de colaboración y trabajo en equipo que se fomenta desde tu organización impacta eficazmente entre los miembros de tu equipo?

- Sí, considero que esta cultura se ha ido desarrollando y practicando entre los miembros del equipo de forma eficaz
- Mi organización promueve estos valores pero únicamente de forma teórica, sin importarle si realmente se lleva acabo en la práctica
- No, mi organización no fomenta este tipo de valores

Pregunta 9: ¿Qué característica consideras que mejor define el estilo de liderazgo ejercido por tu/s superior/es directo/s? (Esta pregunta es opcional)

Sección 2: Clima laboral y satisfacción en el trabajo

Pregunta 10: ¿Es importante para ti que un líder demuestre empatía hacia las circunstancias personales de los miembros del equipo?

- Sí, valoro que mis superiores muestren interés y empatía con mis circunstancias personales
- No, considero que mis relaciones con mis superiores deben resumirse a lo estrictamente profesional

Pregunta 11: En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu nivel de satisfacción en el trabajo?

Pregunta 12: ¿Sientes que tu voz es escuchada y valorada por tus superiores?

- Si, siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Pregunta 13: En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que tus superiores se preocupan por **inspirar, motivar y guiar** a los miembros del equipo?

Pregunta 14: ¿Consideras que un clima laboral positivo influye en tu satisfacción laboral?

- Sí, un clima positivo en mi lugar de trabajo influye positivamente en mi satisfacción laboral
- No, mi satisfacción laboral no se ve influenciada por el clima laboral

Pregunta 15: ¿Consideras que tus superiores se preocupan por mejorar y fomentar un clima laboral positivo?

- Si, mis superiores se preocupan por fomentar un clima positivo en el trabajo y ponen medios para conseguirlo
- No, en mi organización nadie se preocupa por crear un clima positivo entre los miembros del equipo

Sección 3: Rendimiento

Pregunta 16: ¿Consideras que tu satisfacción laboral influye en tu rendimiento?

- Si, considero que mi nivel de satisfacción laboral influye en mi rendimiento en mi trabajo
- No, mi rendimiento siempre es el mismo, no se ve influenciado por mi satisfacción laboral

Pregunta 17: Algunas de las **acciones que derivan del liderazgo de servicio** son la escucha activa, comunicación efectiva, transparencia, participación en la toma de decisiones...

¿Has experimentado mejoras en tu rendimiento y productividad como resultado directo de la implementación de este tipo de acciones o políticas en tu organización?

- Sí, he notado un cambio en mi rendimiento tras la implementación de este tipo de acciones
- Sí, he notado un cambio tras esta implementación pero no ha sido muy significativo
- Este tipo de acciones han sido implementadas pero no considero que hayan influido en mi rendimiento
- En mi organización no se han implementado este tipo de acciones

Pregunta 18: En relación con la pregunta anterior, ¿sientes que estas acciones te motivan para esforzarte más y querer superar tus límites?

- Definitivamente sí, estas acciones me motivan a querer dar lo mejor de mí tanto en mi ámbito personal como profesional
- No, estas acciones me dan igual

Pregunta 19: ¿Sientes que el estilo de liderazgo ejercido por tu/s superior/es contribuye al éxito y rendimiento del equipo?

- Sí, considero que el estilo de liderazgo de mis superiores contribuye significativamente al éxito y rendimiento del equipo.
- En algunos casos, el liderazgo de mis superiores ha demostrado ser positivo y contribuir al éxito del equipo, sin embargo, esto no siempre es así.
- Me resulta difícil evaluar si el estilo de liderazgo de mis superiores contribuye al éxito y rendimiento del equipo de manera consistente.
- No, no considero que el liderazgo ejercido por mis superiores influyan de ninguna manera en el éxito y rendimiento del equipo.

Pregunta 20: ¿Has experimentado alguna situación en el trabajo donde las relaciones entre los miembros del equipo hayan sido tensas?

- Si, he experimentado épocas de tensión con mis compañeros y considero que ha influido negativamente en el rendimiento colectivo
- Si, he experimentado épocas de tensión, pero no ha afectado al rendimiento del equipo
- No, nunca he vivido este tipo de situaciones

Anexo 2: Entrevista con S.I., del equipo de Recursos Humanos de la organización

Entrevistador: Julia Martín Vílchez

Online. Teams.

- **Entrevistadora:**

Hola S.I., estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado de ADE sobre el estilo de liderazgo que ejerce un líder o los superiores sobre sus subordinados y de qué forma impacta en el equipo a tres niveles: **clima laboral** (positivo, negativo, ambiente, relaciones entre miembros de un equipo, etc..), a nivel colectivo. Por ejemplo, impacta en el rendimiento individual y en el éxito de los proyectos que el clima del equipo sea positivo, ... En segundo lugar **satisfacción laboral** (a nivel individual) y, por último, **rendimiento de los empleados** (por ejemplo, como una mayor satisfacción laboral influye en el rendimiento individual)

En concreto me estoy centrando en analizar el liderazgo de servicio y quiero estudiar si se practica o no en vuestra organización.

El "**liderazgo de servicio**" es un estilo de liderazgo que está centrado en servir a los demás, su objetivo principal es crear un buen ambiente de trabajo y empoderar a todos los miembros del equipo para que se sientan cómodos al mostrar su máximo potencial.

Este estilo de liderazgo trata de promover y fomentar el trabajo en equipo, una comunicación efectiva, se centra también en el desarrollo y crecimiento personal de los miembros del equipo, y no solo en la formación en conocimientos técnicos o crecimiento profesional.

Desde tu experiencia y también contando con tu visión trabajando en RRHH, donde tienes oportunidad de trabajar con distintos equipos, conoces a distintos directores, managers de equipos y conoces la forma de trabajar de cada uno, me gustaría saber qué percepción tienes sobre este tema.

Comenzamos, para introducir un poco el tema y tener unas pinceladas sobre el liderazgo, ¿qué entiendes por liderazgo? ¿Y qué entiendes por "líder" o qué características crees que debe poseer un líder?

- **Responde S.I.:**

Entiendo por líder el estilo que tiene un director o socio en sobre dirigir e influir a las personas, el impacto que tiene en su equipo. Creo que alguien es considerado líder cuando su equipo lo ve como una figura de "quiero ser como él", "le siento como un referente". En concreto en esta organización todos los socios tienen un perfil muy parecido.

En cuanto a las características que debe tener un líder: una comunicación que impacte y saber transmitir los mensajes que quiere. Los socios de esta organización tienen una comunicación con mucho impacto en el equipo y también de cara a los clientes. También creo que deben tener características como gestión de equipos y trabajo en equipo, al final un equipo funciona cuando se sienten que su opinión es escuchada.

- **Entrevistadora:**

¿Identificas distintos estilos de liderazgo en vuestra organización? Por ejemplo, algunos estilos de liderazgo son:

- 1- liderazgo autoritario (los jefes toman decisiones unilaterales, sin consultar al equipo)
- 2- liderazgo de servicio (como te comentaba, se prioriza el bienestar del equipo y el desarrollo personal)
- 3- liderazgo basado en la libertad (donde se permite a los miembros del equipo tener mayor autonomía a la hora de tomar decisiones, se les da más libertad en cuanto a la toma de decisiones)
- 4- transaccional (donde se premia o castiga por el cumplimiento o no de los objetivos y retos marcados)

¿Identificas alguno de estos estilos como predominante en vuestra organización?

- **Responde S.I.:**

Líder de servicio. Todos los socios cuidan a su equipo, esta organización va bien porque más allá del crecimiento personal son muy exigentes a nivel objetivos. Por lo tanto, diría que el estilo que predomina es una combinación de líder de servicio y un modelo de pensamiento de “siempre se puede dar más”, “nunca hay suficiente”.

- **Entrevistadora:**

¿Crees que influye el liderazgo ejercido por los superiores impacta en el bienestar y clima laboral, tanto a nivel individual como a nivel equipo?

- **Responde S.I.:**

Sí. Por ejemplo, me han trasladado casos de equipos donde no se cumplen los horarios y definitivamente influye en el bienestar de los equipos.

También considero que un buen líder debe hacer que el equipo esté bien. Aquí también hemos identificado que la gente que está más quemada es porque no tiene un contacto tan cercano con sus socios y directores. Y esto también creo que influye en función de la carga de trabajo del líder y el timing del proyecto. Un buen líder debe preocuparse por el crecimiento personal, sino no es líder es un manager o socio al uso.

- **Entrevistadora:**

¿Crees que el estilo de liderazgo influye también en la satisfacción laboral?

- **Responde S.I.:**

Sí, también.

- **Entrevistadora:**

¿Crees que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen o tienen un impacto significativo en el rendimiento de los trabajadores?

- **Responde S.I.:**

Sí.

- **Entrevistadora:**

Desde RRHH, ¿qué tipo de acciones lleváis a cabo o tratáis de fomentar para mejorar el clima laboral?

- **Responde S.I.:**

Por ejemplo, tenemos una encuesta que se lanza cada 4-6 meses para medir ciertos temas, ahí se identifican diferentes aspectos y podemos darnos cuenta si algo está fallando en el equipo para a partir de ahí actuar.

En cuanto a acciones que tratamos de fomentar está el “coffee and talk”, que es algo más informal que puede hacerse en el día a día en cualquier momento de descanso y tienes oportunidad de acercarte más a tu equipo en un sentido más personal.

También tenemos actividades de “team building”, como hacer “offsides”, organizamos torneos de padel cada ciertos meses, y luego también los “afterworks”. Tratamos de fomentar y llevar a cabo este tipo de acciones.

Ahora por ejemplo que ha pasado hace poco, están haciendo iniciativas en san Valentín, estamos preparando otra por el día de la mujer y también tenemos otra pensada para pascua. Todas son presenciales y buscamos acercar posiciones entre los miembros del equipo.

- **Entrevistadora:**

¿Tienes algún ejemplo de acción que hayáis llevado a cabo desde RRHH, que hayáis implementado en algún equipo y haya sido exitosa?

- **Responde S.I.:**

Que no haya funcionado, no tengo ningún ejemplo. Aunque tengo el ejemplo del equipo de CMR en Madrid y Barcelona, hemos identificado que no se conocen mucho y queremos fomentar esas relaciones y tenemos previsto realizar una actividad para unir a los dos equipos.

Otro ejemplo que funcionó fue en junio del año pasado, los equipos de banca y riesgos no se conocían, fueron a una bodega cata de vinos y actividad de master chef y fue bastante interesante porque al final de la actividad ambos equipos salieron siendo uno.

- **Entrevistadora:**

A cerca del liderazgo de servicio que te comentaba antes, ¿cuánto dirías que se practica este estilo de liderazgo en vuestra organización?

- **Responde S.I.:**

Diría que bastante.

- **Entrevistadora:**

¿Crees que los líderes deberían centrarse también en el desarrollo personal de los miembros de su equipo más allá de la formación y conocimientos técnicos?

- **Responde S.I.:**

Si

- **Entrevistadora:**

¿Identificas o puedes diferenciar distintos equipos donde se ejerzan diferentes estilos de liderazgo y por ejemplo eres capaz de identificar diferencias entre el clima laboral la satisfacción y el rendimiento de estos equipos?

- **Responde S.I.:**

Se me vienen a la mente 2 y veo diferencias en cuanto a la libertad que sienten los equipos a la hora de trasladar preocupaciones. Creo que influye porque al final si tu conoces a tu socio y le sientes cercano, quizás en algún momento puedes acercarte a su despacho a trasladarle alguna preocupación, mientras que si no es cercano no tienes la confianza para trasladarle nada.

Por ejemplo, aquí cuando se va alguien les hacemos entrevistas de salidas, incluimos un apartado de “referentes” y siempre hay gente que marca pero que no creemos que sea representativo. Por lo general, nadie se va por referentes. En esta organización, y por lo menos en Operaciones, hay muchísima cercanía con los socios, siempre que preguntamos en el apartado de “referentes” lo resaltan en positivo.

- **Entrevistadora:**

Agradecimiento y despedida.