

Desarrollo de Liderazgo Servidor y su influencia sobre el engagement y la calidad

SANDRA MARTÍNEZ GARCÍA

Tutora: JOSEFINA PELÁEZ

Master de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos 18/19



Resumen

El caso que se presenta es el de un hospital público de la Comunidad Valenciana en el que se han producido cambios debidos a la reestructuración de los puestos de supervisión, como consecuencia los empleados están desmotivados y las quejas de los pacientes han aumentado drásticamente. Se propone una intervención basada en el desarrollo del Liderazgo Servidor en 32 supervisores de los departamentos de medicina y enfermería. Basándonos en las investigaciones previas en Psicología de la Salud Ocupacional, estilos de liderazgo positivo y en el modelo HERO, el principal propósito es desarrollar un estilo de liderazgo servidor, y que a su vez esto provoque aumentos en el engagement de los empleados y mejoras en la calidad del servicio percibida tanto por los empleados como por los pacientes del hospital. La intervención tendrá una duración de 5 meses y consistirá en workshops sobre los 8 factores del liderazgo servidor y en sesiones individuales de coaching con cada supervisor a lo largo del proceso. El diseño del estudio será controlado aleatorizado longitudinal en el que se evaluarán las tres variables (liderazgo servidor, engagement y calidad percibida) mediante cuestionarios validados empíricamente. Se evaluará antes de la intervención, después de la intervención y 6 meses después para comprobar la eficacia de la intervención y el mantenimiento de los resultados en el tiempo. Por otro lado se presentan en este trabajo las competencias adquiridas a lo largo del master, junto con la transferencia de conocimientos al ámbito laboral y las conclusiones final de este proyecto.

Palabras clave: liderazgo servidor, engagement, calidad percibida, workshop, coaching, hospital.

Abstract

This one is a case of a public hospital of the Comunidad Valenciana, changes have occurred due to restructuring of the supervisory posts, as a result, employees are unmotivated and patient complaints have increased drastically. An intervention is proposed and based on the development of Servant Leadership, involving 32 supervisors of medical and nursing departments. Based on the previous investigations of Occupational Health Psychology, positive leadership styles and the HERO model, the central purpose is to develop servant leadership and, in turn, increase engagement of the employees and improve the perceived quality by the patients and the employees. The intervention will take 5 months and will consist of workshops about the 8 factors of servant leadership and individual coaching sessions with each supervisor along the process. This will be a controlled randomized longitudinal design in which the three variables (servant leadership, engagement and perceived quality) will be measured with validated questionnaires. It will be evaluated before and after the intervention and after 6 months to verify the effectiveness of the intervention and the maintenance of results. In addition, the skills acquired along the course are described with the future possible transfer of this skills to the workplace. Finally the project conclusions are explained.

Key words: servant leadership, engagement, perceived quality, workshop, coaching, hospital.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
PRESENTACIÓN CASO	4
REVISIÓN LITERATURA	5
OBJETIVOS	12
METODOLOGÍA	12
MÉTODO Y MUESTRA	12
EVALUACIÓN DE VARIABLES	13
PROCEDIMIENTO	14
TEMPORALIZACIÓN	22
RESULTADOS ESPERADOS	23
COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y TRANSFERENCIA CONOCIMIENTOS	24
CONCLUSIONES FINALES	28
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS	32

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN CASO:

Este estudio está planteado para llevarse a cabo en un Hospital del ámbito público de la Comunidad Valenciana. Recientemente se ha producido una reestructuración del personal en las áreas de medicina y enfermería, debido a esto, en la mayoría de los casos se han incorporado nuevos supervisores y mandos intermedios de las distintas áreas dentro de los servicios médicos y de enfermería. Como consecuencia de estos cambios, se han detectado problemas de desmotivación y una situación de desestabilidad en los empleados. Por otro lado se ha registrado un aumento de las reclamaciones por parte de los pacientes en los últimos meses, donde se manifiestan sobretodo quejas por la atención deficiente por parte de los sanitarios. Toda esta problemática ha sido tratada en las últimas reuniones de dirección y se ha decidido intervenir para solucionar y mejorar dichas áreas. La dirección del hospital se ha puesto en contacto con nuestra consultora para llevar a cabo una intervención enfocada sobretodo a mejorar los aspectos comentados. Después de reunirnos y obtener la información necesaria se ha propuesto la intervención centrada en los supervisores, tanto de los equipos de enfermeros, como de los equipos médicos. Más concretamente se presenta una intervención para promover el Liderazgo Servidor. Dado que su trabajo está plenamente centrado en los servicios, creemos que promover un estilo de liderazgo servidor puede impactar de forma positiva en los empleados y en los resultados del servicio que prestan.

Actualmente el sector de la sanidad es una de las áreas con más altos índices de estrés. Los horarios, las guardias nocturnas, la presión por la responsabilidad que su trabajo conlleva y el alto grado de exigencia, pueden tener como consecuencia un mayor nivel de agotamiento y desmotivación en la plantilla, que a su vez afecte a la calidad del servicio que dan a los pacientes (Aguado Martín, Bátiz Cano, y Quintana Pérez, 2013). Por ello los dos factores que se pretenden mejorar con la intervención, además del estilo de liderazgo de los supervisores, son el nivel de engagement de los empleados, y la calidad del servicio de la organización. Esta propuesta está también basada en la idea de que un líder de tipo servidor podría funcionar mejor que otro tipo de líder dentro de una organización del sector servicios, ya que la importancia de centrarse en el cliente y satisfacer las necesidades de las personas es una idea que

conecta de lleno con la naturaleza del líder servidor (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010).

REVISIÓN DE LA LITERATURA:

El contexto organizacional actual, se caracteriza principalmente por ser un contexto de cambio continuo. La globalización, la nuevas tecnologías y los cambios económicos y sociales (Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares, 2011) han promovido la investigación de nuevos modelos de desarrollo organizacional y por consiguiente nuevos modelos de liderazgo.

Con este cambio de enfoque sobre las organizaciones, se ha producido en consecuencia un aumento de la investigación sobre la implicación y utilidad de la Psicología Positiva en el ámbito de la Psicología Organizacional (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016). De esta forma, la investigación se ha centrado más en conceptos como la salud en el trabajo, fortalezas organizacionales y bienestar, dándole más importancia al estudio del comportamiento organizacional saludable (Quick, Cooper, Gibbs, Little & Nelson, 2010). Hoy en día, tal y como afirman Salanova, Llorens, Cifre & Martínez (2012) los empleados y los equipos son el activo de más valor en las organizaciones actuales, por ello, conseguir que los trabajadores sean personas motivadas y con bienestar en el trabajo es de gran importancia hoy más que nunca. Esto a su vez, ha abierto la puerta al estudio de los estilos de liderazgo más positivos, que promueven la salud de los trabajadores y pasan a ser considerados como recurso y no como demanda amenazante (Blanch y cols. 2016).

Con la necesidad de afrontar los nuevos retos, Gil y cols. (2011) afirman que los líderes de la actualidad deben estar preparados para adoptar un papel flexible y de adaptación ante el cambio, sin olvidarse a su vez de los valores éticos y morales. Por ello, ha habido una evolución en la visión del modelo de liderazgo, desde un estilo transaccional en el que la idea principal de la relación con el trabajador estaba basada en el intercambio entre costes y beneficios (Gil y cols. 2011), hasta un modelo de líder positivo, preocupado por el bienestar de los trabajadores (Blanch y cols. 2016).

Según Bakker y Demerouti (2013) un líder actuaría como recurso laboral capaz de potenciar aspectos tan importantes como el engagement o la satisfacción de los trabajadores. En la misma línea, Llorens (2009) afirma que el nuevo papel del líder en las "organizaciones saludables" es el de promocionar recursos de tarea, sociales y organizacionales, desarrollar el capital psicológico positivo de los trabajadores y

promover la responsabilidad social corporativa. Podemos afirmar entonces, que un estilo de liderazgo positivo, que funciona como recurso laboral social para los trabajadores, se relaciona con el bienestar psicosocial de los empleados y a su vez con mejores resultados organizacionales (Llorens y Tripiana, 2015; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013).

Un líder positivo, es una persona en la que destaca la perspectiva moral positiva y el autoconocimiento (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), es un líder que estimula a los trabajadores y promueve el crecimiento (Blanch y cols. 2016), además de favorecer la identificación personal y social con los seguidores y los intercambios sociales positivos (Gardner et al., 2005)

A lo largo del tiempo, se han ido estudiando distintos estilos de liderazgo positivos como el transformacional, el auténtico, espiritual, servidor, etc. Y se han ido encontrando correlaciones tanto con la salud de los empleados como con los resultados en la organización. El transformacional y el auténtico son los dos estilos de liderazgo que más evidencia empírica tienen hasta el momento, pero en la actualidad nos encontramos con otros modelos más innovadores en los que también se está investigando y parecen despertar un creciente interés. Un buen ejemplo de ello es el liderazgo servidor, y es en el que nos centraremos en este trabajo.

El concepto de Liderazgo Servidor fue introducido por Greenleaf en 1977. Dicho autor explica que es posible ser un líder y una persona servicial al mismo tiempo, de hecho, afirma que “el líder servidor, es servicial primero” (Greenleaf, 1977, p.19). El líder servidor no se guía por la necesidad de poder, sino que comparte el poder con los demás, se preocupa porque las necesidades de sus colaboradores estén cubiertas y porque las personas que les rodean desarrollen confianza en sí mismos, se empoderen y evolucionen. Otro aspecto que destaca de su personalidad es que se guían por un fuerte sentido de la moral y la justicia (Greenleaf, 1977) y además son personas con una gran conciencia de sí mismos y una alta autorregulación (Avolio & Gardner, 2005). El presente trabajo se basa principalmente en el Modelo HERO (HEalthy and Resilient Organization) desarrollado por Marisa Salanova et al., (2012), un modelo “teórico y heurístico que integra resultados teóricos y empíricos basados en la evidencia proporcionada desde diferentes áreas como el estrés laboral, la Gestión de los Recursos Humanos, el comportamiento organizacional y la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva.” (Salanova y cols. 2013, p.138) Una organización HERO es “aquella que realiza esfuerzos sistemáticos y proactivos para mejorar los procesos y resultados a

nivel de los trabajadores, los equipos y de la organización” (Sanchez Cardona, 2017, p.14). En ella destacan tres componentes principales:

- Recursos y prácticas organizacionales saludables
- Empleados y equipos saludables
- Resultados organizacionales saludables

La idea que define al modelo es que estos tres componentes están interrelacionados, es decir, que influyen unos sobre otros. Éste es un planteamiento muy actual, con aplicaciones prácticas en el que podemos destacar dos ventajas principales: una es que trabajan con una metodología tanto cuantitativa como cualitativa y que además obtienen los datos no solo de los trabajadores de la organización, sino también de los supervisores y de los clientes, consiguiendo así información más fiable y completa. La segunda ventaja es que trabajan con análisis multinivel, ya que adoptan una perspectiva colectiva en el análisis de los datos, y por tanto consiguen trabajar la información a tres niveles: empleado, equipo y organización (Salanova y cols. 2013).

En este proyecto nos centraremos en 3 factores, uno de cada uno de los tres componentes de una HERO:



Liderazgo Servidor:

Como ya hemos dicho, el líder servidor se caracteriza por poner el énfasis en sacar lo mejor de sus trabajadores, preocuparse por entender los deseos, metas y necesidades de los demás y ayudarles a conseguirlo, desarrollando así su máximo potencial (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Este modelo de líder introduce un componente moral que se pone de manifiesto a través del interés genuino por el

bienestar de sus colaboradores y que a su vez lo diferencia de los demás estilos de liderazgo. Uno de los autores que más han investigado sobre este tema es Dierendonk, según su investigación, un líder servidor muestra 8 características principales (van Dierendonck & Nuijten, 2011):

1. **Empoderamiento:** el líder se centra en facilitar y fomentar el desarrollo de los demás, les proporciona una sensación de seguridad en sí mismos y poder personal. Esto se traduce en promover la toma de decisiones por parte de los empleados, compartir información y entrenarles para que tengan actitud innovadora.
2. **Responsabilidad:** darle a cada colaborador la responsabilidad y el control sobre su desempeño, asegurarse de que cada persona sabe lo que se espera de ella y mostrar confianza en cada uno de sus empleados para llevar a cabo sus funciones. Esta es una herramienta poderosa ya que permite a las personas conseguir sus propios objetivos y sentirlos como suyos.
3. **Coraje:** un líder servidor está dispuesto a arriesgarse para obtener soluciones, para innovar y para dejar atrás los modelos convencionales. Esto promueve la creatividad y la actitud proactiva de los demás y muestra una fuerte convicción con los valores propios.
4. **Aceptación interpersonal:** con esta característica se refieren a la capacidad para entender los sentimientos de los demás, el hecho de comprender el comportamiento de sus colaboradores y saber lidiar con discusiones o errores de otras personas actuando a través de la compasión y la aceptación.
5. **Humildad:** la capacidad de admitir que uno mismo no es perfecto, que es consciente de sus limitaciones y que como cualquier persona tiene fortalezas y debilidades. Esto facilita la colaboración con los demás y el aprendizaje a través de las acciones de sus colaboradores.
6. **Responsabilidad social:** dejando los propios intereses a un lado y actuando en base a un interés común, se convierte en un modelo a seguir que estimula a los que le rodean para desarrollar comportamientos de responsabilidad social, lealtad y trabajo en equipo.
7. **Ceder méritos:** este aspecto está muy relacionado con los demás y se trata de la habilidad para dar el apoyo necesario a los demás para que consigan sus objetivos, y una vez conseguidos saber mantenerse en un segundo plano para que la persona sienta que sus méritos son suyos.

- 8. Autenticidad:** el líder servidor se expresa y se comporta de manera congruente con sus sentimientos y pensamientos, se muestra tal y como es y no tiene problema para hablar claramente de sus intenciones.

Engagement:

El engagement se considera un estado afectivo-motivacional positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gon Alez-ro, & Bakker, 2002). Los empleados engaged tienen una sensación de energía y efectividad en el trabajo y ven las demandas laborales como un reto y no como un estresor (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Según Llorens y Tripijana (2015) el engagement puede ser un elemento indispensable para lograr el éxito empresarial y es de gran importancia ya que incrementa el desempeño y la calidad del trabajo.

Por otro lado, los recursos sociales del equipo, tienen una influencia positiva y significativa en el engagement grupal, el cual a su vez está asociado positivamente con el desempeño del equipo, tanto intra-rol como extra-rol (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012).

Calidad del servicio:

Los trabajos en el sector servicios son muy complejos y heterogéneos, dado que hay muchas variables que influyen sobre ellos y además es una situación en la que la producción y el consumo del servicio se producen simultáneamente (Moreno Morillo & Moreno Morillo, 2016).

La calidad del servicio puede definirse de distintas maneras, ya que es un concepto global y amplio que puede incluir varias dimensiones. Hay algunos autores que lo han estudiado como sinónimo de satisfacción del cliente, otros que lo han considerado un concepto más global en el que uno de sus componentes sería la satisfacción (Koyuncu, Burke, Astakhova, Eren, & Cetin, 2014) y en otras investigaciones se ha estudiado la calidad como elemento objetivo sinónimo de eficiencia (Oliva y Jair, 2014). Como vemos hay diferentes perspectivas, y en nuestro caso nos enfocaremos desde el modelo SERVQUAL, que se basa en el concepto de calidad del servicio percibida y en la diferencia entre las expectativas y realidad del cliente respecto al servicio recibido (Oliva y Jair, 2014). Concretamente en el ámbito hospitalario, se ha desarrollado una adaptación específica llamada SERVQHOS, para

evaluar la calidad del servicio en los hospitales y utilizada como encuesta de posthospitalización específicamente en países de habla española (Mira y cols. 1998)

Liderazgo servidor y engagement:

Respecto al liderazgo servidor y el engagement, hay muy poca investigación, ya que la mayoría de los resultados se han centrado en el liderazgo transformacional. Aun así hay algunos estudios recientes que han mostrado la asociación de influencia positiva entre un liderazgo servidor y el engagement de los trabajadores, con variables moduladoras como las interacciones sociales y la congruencia de metas entre líder y trabajadores (De Clercq, Bouckennooghe, Raja, & Matsyborska, 2009). Igualmente, investigaciones recientes de Rasheed, Lodhi, & Habiba (2016) en el sector de la banca, han demostrado la existencia de una relación significativa entre el liderazgo servidor y el engagement, pero además han podido confirmar que el engagement actúa como variable mediadora entre el líder servidor y las conductas innovadoras de los trabajadores.

Engagement y calidad:

Tener empleados engaged puede ofrecer una ventaja competitiva a las organizaciones, ya que estos empleados ofrecen una calidad de servicio superior tanto según la percepción de sus clientes como según su propia percepción, también tienen menos errores, sufren menos lesiones y accidentes de trabajo, muestran comportamientos de trabajo más innovadores y son mejor evaluados por sus supervisores en términos de eficacia y rendimiento (Hernandez-Vargas, Llorens-Gumbau, y Rodriguez-Sanchez, 2014; Llorens y Tripiana, 2015).

Liderazgo y calidad:

Según los resultados de la investigación, el liderazgo servidor se relaciona de manera positiva con la calidad del servicio ofrecida según la perspectiva del trabajador, así como con la satisfacción y la retención del cliente (Koyuncu et al., 2014). Tal y como afirman Walumbwa, Hartnell, & Oke (2010) el líder servidor influye en las actitudes de los trabajadores, favorece el clima de justicia procedimental y el compromiso. En la misma línea, Kwak & Kim (2015) encontraron que el liderazgo servidor influencia de manera positiva en la calidad del servicio percibida por el cliente, y que en esta relación el “occupational citizenship behavior” (comportamiento de

ciudadanía organizacional) actúa como mediador. De nuevo, en recientes investigaciones se han confirmado estos resultados, Chen, Zhu, & Zhou (2015) comprobaron que el líder servidor obtiene una relación positiva significativa con la calidad de servicio, y en este caso con variables mediadoras como la autoeficacia individual del trabajador y la identificación con el grupo. Por tanto, en base a los resultados, este estilo de liderazgo tiene una relación inequívoca con el desempeño a la hora de ofrecer los servicios a los clientes y conseguir un resultado de buena calidad. Todo esto nos muestra que, la calidad del servicio percibida no es un resultado organizacional que dependa solamente de cuestiones subjetivas en las que la organización no pueda influir, sino que desde dentro de la organización podemos promover líderes y empleados que mejoren la calidad percibida por los clientes.

Como hemos podido comprobar hasta ahora, un estilo de liderazgo positivo, se ha relacionado con variables como el bienestar de los trabajadores, el desempeño, el engagement, etc. En el caso concreto del liderazgo servidor se ha relacionado positivamente con la calidad del servicio. Y por otro lado, el engagement también se ha estudiado en relación con estilos de liderazgo y resultados organizacionales positivos.

En el caso concreto de esta intervención en el ámbito hospitalario se han encontrado ciertos “gaps” principales o cuestiones a resolver sobre las que se centrará el proyecto:

1. Falta de un estilo positivo de liderazgo entre los supervisores, sobretodo debido a los cambios recientes experimentados en estos departamentos
2. Situación de inestabilidad en los empleados debida a la falta de apoyo y de guía de los líderes actuales, y por consecuencia desmotivación en el trabajo.
3. Aumento de las quejas de los pacientes respecto al servicio de los empleados, cuestión relacionada con la desmotivación de los empleados y la situación general de la organización.

Por ello, con la base en el modelo HERO, se pretende desarrollar un recurso social laboral como el liderazgo servidor, y como consecuencia, mejorar un componente de la salud de los empleados como el engagement y un resultado organizacional saludable como la calidad del servicio.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Fomentar el estilo de Liderazgo Servidor, niveles de bienestar psicosocial de los trabajadores y ofrecer una calidad de servicio de excelencia, a través de la implementación de una intervención positiva en Liderazgo Servidor.

Objetivos específicos:

- Desarrollar y/u optimizar/mejorar el Liderazgo Servidor en los supervisores de la organización.
- Aumentar el nivel de Engagement de los empleados a través de la implementación de la intervención en Liderazgo Servidor .
- Mejorar la calidad de servicio percibida por los trabajadores y por los pacientes de la organización a través de la implementación de la intervención en Liderazgo Servidor.
- Conseguir que los resultados obtenidos se mantengan a través del tiempo.

METODOLOGÍA

MÉTODO Y MUESTRA

El estudio se llevará a cabo en un hospital público de la Comunidad Valenciana. En él participarán 32 supervisores de las distintas áreas de medicina y enfermería, ya que son los dos departamentos que más contacto tienen con los pacientes y en los que se cree que un Liderazgo Servicial podrá influir de manera más determinante tanto en el engagement de los trabajadores como en la calidad del servicio percibida. Del total de los 32 participantes del programa, 16 supervisores formarán el grupo experimental y los otros 16 formarán el grupo control o “waiting list”, a los que se les administrará la intervención una vez terminada la del grupo experimental. De esta forma, se compararán los resultados del grupo experimental con los del waiting list para comprobar la eficacia de la intervención.

El programa tendrá por tanto, un diseño controlado aleatorizado longitudinal en el que se realizarán 3 medidas: pre (antes de la intervención), post (después de la intervención) y follow-up (6 meses después de la intervención).

EVALUACIÓN DE VARIABLES:

Para la evaluación de las distintas variables se utilizarán cuestionarios validados con evidencia empírica. La administración de todos los cuestionarios se realizará de forma telemática tanto en el caso de los supervisores y empleados como en el caso de los pacientes. Por otro lado, todos los ítems se adaptarán según quien los tenga que responder (supervisores, empleados o pacientes).

Liderazgo de servicio de los supervisores: esta variable independiente será evaluada tanto por los propios supervisores, siendo una autoevaluación, como por los empleados que formen parte de sus equipos, pensando en las características de sus jefes. El cuestionario utilizado será el Servant Leadership Survey (Rodríguez-Carvajal, De Rivas, Herrero, Moreno-Jiménez, & Van Dierendonck, 2014) de 30 ítems con escala de respuesta de 6 puntos tipo Likert. Está validado concretamente en población de habla española y él se contemplan los 8 principales factores de Liderazgo Servicial descritos por Dierendonck: empoderamiento, responsabilidad, coraje, aceptación interpersonal, humildad, responsabilidad social, ceder méritos y autenticidad (ver Anexo I).

Engagement de los trabajadores: esta variable será de igual manera evaluada tanto por los supervisores, pensando en la situación de sus empleados, como por los propios trabajadores, a modo de autoevaluación. En este caso se utilizará el cuestionario UWES-9, es la versión corta de 9 ítems con escala de respuesta de 6 puntos tipo Likert en el que se contemplan las tres dimensiones de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)(ver Anexo II).

Calidad del servicio: en este caso se evaluará la calidad del servicio percibida por los propios empleados y la calidad percibida por los pacientes de los servicios sanitarios. Para el caso de los trabajadores se evaluará mediante una escala de siete ítems adaptada del modelo SERVQUAL utilizada en el cuestionario HERO específico para hospitales (Salanova et al., 2012) (ver Anexo III).

Para la evaluación de la calidad del servicio por parte de los pacientes se usará el cuestionario SERVQHOS de 19 ítems, modelo adaptado al ámbito de la atención hospitalaria en el que se combinan en la misma escala expectativas y percepciones (Mira y cols. 1998). Dicho cuestionario está compuesto por dos factores: calidad subjetiva, referida a los aspectos como por ejemplo empatía, cortesía o competencia profesional; y calidad objetiva, referida a los aspectos más tangibles como por ejemplo el estado de las habitaciones (ver Anexo IV).

PROCEDIMIENTO:

Las fases del programa completo y del procedimiento a seguir se detallan a continuación:

- 1. Reunión previa con los responsables principales:** obtención de información detallada sobre el estado de la organización, las necesidades y las expectativas. Recogida de datos sobre las últimas evaluaciones psicosociales de la organización, reclamaciones de los pacientes y estado de los trabajadores.
- 2. Preparación del plan de intervención:** organización de cada una de las acciones que se quieren llevar a cabo, objetivos, temporalización y costes.
- 3. Presentación del programa a los responsables del hospital:** explicación y bases de la intervención y sensibilización sobre la situación.
- 4. Campaña de sensibilización a los trabajadores:** reuniones informativas con los supervisores y los empleados para explicar el objetivo del programa, la utilidad y los resultados esperados. Favorecer la participación en el pase de cuestionarios y ponernos a su disposición para cualquier duda.
- 5. Pase de cuestionarios (PRE):** para que los sanitarios contesten a los cuestionarios se les facilitará una plataforma telemática, de forma que las respuestas sean totalmente confidenciales y la realización del cuestionario sea lo más cómoda posible. Los cuestionarios de liderazgo y engagement se responderán tanto por los supervisores como por los trabajadores, para así tener mayor información sobre cada una de las variables y por lo tanto mayor fiabilidad en los resultados. Por su parte, el cuestionario de calidad será respondido por los empleados y por los pacientes por la misma razón.
 - Cuestionario Liderazgo Servidor (SLS) a:
 - Supervisores: autoevaluación
 - Trabajadores: evaluación de su supervisor de equipo
 - Cuestionario Engagement (UWAS) a:
 - Supervisores: evaluación de los colaboradores de su equipo
 - Trabajadores: autoevaluación
 - Cuestionario Calidad:
 - Cuestionario SERVQHOS de 19 ítems a los pacientes para evaluar la atención recibida

- Cuestionario adaptado de 7 ítems del HeroHos basada en modelo SERVQUAL a los trabajadores a modo de autoevaluación

6. Intervención:

La intervención está basada en el desarrollo de Liderazgo Servidor en los supervisores de los departamentos de medicina y enfermería. La naturaleza de la intervención esta conectada con las bases de la Psicología Positiva, por lo que se utilizará un enfoque en las fortalezas y en los recursos de los líderes a lo largo de todo el proceso, y no tanto en sus debilidades o errores a la hora de liderar. Tal y como se ha comentado anteriormente el paradigma de las organizaciones resilientes y el bienestar es más adecuado a la hora de promover estos tipos de liderazgo y obtener resultados organizacionales positivos.

El programa está dividido en dos modalidades principales:

- **WORKSHOPS:**

Estos serán talleres grupales de naturaleza teórico-práctica en los que trataremos cada una de las 8 dimensiones del Liderazgo Servidor. Se realizarán actividades conjuntas que permitan interiorizar los contenidos teóricos y llevarlos a la práctica diaria en la organización.

El programa se divide en 6 workshops. El total de los 16 supervisores del grupo experimental, se dividirán en dos subgrupos de 8 personas cada uno, grupo A y grupo B. De esta forma, cada workshop se impartirá al grupo A y se volverá a repetir con el grupo B. La duración de cada workshop será de 3 horas y se realizará una sesión cada dos semanas. La estructuración y el contenido de cada workshop será el siguiente, en la Tabla 1 se puede ver un resumen de las sesiones:

⇒ **Sesión 1 introductoria:** en esta sesión se hará la presentación del equipo de consultores, la explicación de la estructura global del programa y de los objetivos principales.

Se realizará una descripción del concepto de Liderazgo Servidor, sus orígenes y su base teórica. Se indicarán cada una de las 8 dimensiones que serán tratadas con más detalle en las sesiones siguientes.

Como primera actividad se formarán parejas para que hagan una reflexión sobre el concepto de liderazgo expuesto y se les pedirá que dialoguen sobre

cómo creen que beneficiaría este tipo de líder dentro de su organización teniendo en cuenta la situación actual. Por último se les pedirá a cada uno que escriba en un folio que es lo que creen que ya tienen de Líder Servidor y que características de ellos mismos creen que les pueden servir para desarrollar por completo este tipo de liderazgo.

⇒ **Sesión 2 humildad y coraje:** para comenzar se explicará de manera teórica los dos conceptos mediante diapositivas y se mostrarán ejemplos con vídeos que les hagan reflexionar sobre la importancia de los dos factores.

Seguidamente se les propondrá un ejercicio conjunto de debate sobre cómo es en la realidad la aplicación de la humildad y el coraje en el ámbito organizacional y desde la posición de supervisor, mediante ejemplos concretos.

Respecto a la humildad se tratarán aspectos relacionados como el aprendizaje a través de los colaboradores, la actitud abierta hacia lo que los demás nos pueden enseñar y el valor de reconocer que un líder es una persona normal con sus fortalezas y sus debilidades.

Por otro lado, en el caso del coraje, se trabajarán áreas como la confianza, la innovación y la promoción de la creatividad en sus colaboradores, ya que según el modelo de liderazgo servidor, el coraje está muy relacionado con la valentía para innovar en el puesto de trabajo y dejar atrás modelos que ya no son útiles.

Una vez expuesto todo lo anterior y como cierre de la sesión se les pedirá que escriban 2 acciones, una de humildad y una de coraje, que puedan implementar como líderes en su día a día y que les lleven a mejorar la relación tanto con sus colaboradores como con ellos mismos.

⇒ **Sesión 3 autenticidad y aceptación interpersonal:** se iniciará con una explicación teórica de los dos componentes y se utilizarán historias reales de líderes que consideramos ejemplos de estas dos dimensiones.

Con la dimensión de autenticidad se trabajará el desarrollo de transparencia y comunicación eficaz con sus colaboradores. En este caso se les pedirá que en grupos de 4 personas nos cuenten una situación (real o inventada) en la que como líderes deberían haber actuado con transparencia o en la que la

comunicación no ha sido todo lo positiva que podría haber sido, una vez expuesto el caso cada grupo de 4 personas realizará un rol-playing de cómo hubiera sido la situación si hubieran utilizado una comunicación eficaz y hubieran sido transparentes y auténticos como líder.

Respecto a la aceptación interpersonal nos centraremos en la importancia de la empatía, la asertividad y la compasión.

Para poner en práctica lo expuesto, se realizará un ejercicio por parejas para practicar la escucha empática en que uno de los dos hablará sobre un problema o situación y el otro escuchará practicando la empatía y la compasión.

Por último se les pedirá que de nuevo escriban dos acciones que pueden implementar en su día a día como líderes para poner en práctica las dos dimensiones.

⇒ **Sesión 4 responsabilizar y empoderar:** como en las sesiones anteriores primero se expondrá la parte teórica sobre los dos conceptos y se hará hincapié en su aplicación al ámbito laboral con ejemplos concretos. Se tratarán aspectos como la delegación de funciones, la claridad de expectativas respecto a sus colaboradores, la importancia del feedback positivo, la detección de recursos en los miembros del equipo y la gestión y el reconocimiento de dichos recursos, y por último el afrontamiento positivo de las situaciones estresantes basado en la confianza en su equipo y en el control que cada uno tiene de sus funciones.

En este caso se realizarán dos ejercicios prácticos. El primero tratará de la exposición de varias situaciones o casos problemáticos que se podrían dar trabajando en un hospital. Para cada caso y por parejas se les pedirá que ejemplifiquen dos respuestas, una sería dar un feedback inadecuado, negativo y no constructivo, y la otra sería dar un feedback constructivo, asertivo y positivo.

Seguidamente, como segundo ejercicio se les pediría que reflexionasen de manera conjunta cuales son las ventajas y las desventajas de cada una de las dos respuestas.

Como cierre les pediremos que se planteen dos acciones para practicar las dos dimensiones.

⇒ **Sesión 5 ceder méritos y responsabilidad social:** explicación teórica inicial de la primera dimensión, de cómo un líder servidor cede los méritos a sus colaboradores, cuales son los beneficios y las mejoras que esto promueve. En este caso se mostrarán ejemplos de algunas conductas que lo propician como reforzar a los trabajadores y la importancia de celebrar los éxitos.

En el caso de la dimensión de responsabilidad social, primero se trabajara en torno a la capacidad del líder de sentirse como alguien que representa los intereses del grupo, en el que el beneficio de todos es más importante que el beneficio propio, se utilizarán algunos videos sobre trabajo en equipo y la importancia de la figura del líder. Por último se mostrarán ejemplos reales de acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por empresas, en este caso, destacando la importancia de lo que la empresa le puede aportar a la comunidad.

Para terminar cada uno se propondrá dos acciones para implementar las dimensiones.

⇒ **Sesión 6 cierre:** en esta última sesión primero se mostrará un resumen de todo lo aprendido y de la importancia del liderazgo servidor dentro de un organización del sector servicios como un hospital. Seguidamente se plantearán las dudas que puedan haber quedado o cualquier cuestión que quieran preguntar. Por último, con las dos acciones que se hayan propuesto de manera individual en cada una de las sesiones, cada persona le contará al resto del grupo como ha sido su experiencia, de que le han servido y si las ha podido implementar, si haría algún cambio y cómo piensa mantenerlas a lo largo del tiempo.

Para finalizar, la despedida grupal y la celebración del esfuerzo de todos los participantes.

○ **COACHING INDIVIDUAL:**

Las sesiones de coaching individuales se plantean como una herramienta de seguimiento individual paralela a las sesiones grupales, de forma que cada uno de los supervisores encuentre un espacio más personalizado en el que poder encontrar una guía detallada y completa durante su desarrollo.

Se realizarán un total de 6 sesiones de coaching en las que cada supervisor se plantee un objetivo individual respecto al programa completo de Liderazgo Servidor y obtenga un acompañamiento ajustado a sus necesidades que le permita obtener mejores resultados.

El coaching de la intervención estará basado en el modelo GROW (Grant, 2011) a través del cual se divide el proceso en 4 fases:

Goal = objetivo específico y medible

Reality = situación real y situación ideal a la que se quiere llegar

Options = opciones de acción

Will = plan de acción detallado para alcanzar el objetivo

Llegado el momento, a lo largo de las 6 sesiones de coaching, se realizará un RE-GROW, proceso mediante el cual, en un cierto punto de las sesiones se revisarán si las opciones elegidas le llevan a su meta o si hay que revisar las fases iniciales para replantearlas de nuevo. De este modo se clarifica el proceso y se prosigue hacia la meta elegida.

Cada sesión de coaching tendrá una duración de entre 60 y 90 min y se realizará 1 sesión cada dos semanas. Para llevar a cabo las sesiones, los coaches utilizarán una variedad de instrumentos elegidos según las necesidades particulares de cada persona. A modo general, emplearemos herramientas como el Cuestionario VIA-IS de fortalezas de carácter (Peterson & Seligman, 2004), el análisis “FODA” de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (ver Anexo V), ejercicio de identidad pública (ver Anexo VI) y plan de acción detallado.

Todo este proceso se repetirá con el grupo waiting list una vez terminada la intervención con el grupo experimental y analizados los resultados estadísticos.

7. **Pase de cuestionarios (POST):** se realizará el mismo procedimiento que en la fase previa a la intervención con el pase de los cuestionarios.
8. **Análisis resultados:** para analizar los resultados de la intervención se utilizará el programa estadístico SPSS. Se evaluará mediante el análisis de medidas repetidas para evaluar las diferencias entre grupo (control y experimental) y tiempo (pre y post). Así podremos comprobar si los resultados del programa han sido efectivos y si están causados por la intervención.

9. **Elaboración informes:** cada informe contendrá todos los datos individuales del pre y el post en cada cuestionario, gráficos donde se represente la evolución individual en cada una de las áreas de liderazgo, y también los resultados en las puntuaciones de engagement globales de los trabajadores y las puntuaciones de calidad. Además se les facilitará la dirección de correo electrónico de nuestros consultores para cualquier duda que les pueda surgir en un futuro.
10. **Feedback individualizado a cada uno de los supervisores participantes:** informe individualizado a cada supervisor con sus resultados respecto al antes y al después de la intervención, sus principales áreas de mejora y recomendaciones futuras para mantener esos cambios.
11. **Feedback global a los trabajadores:** reunión informativa sobre los resultados y la eficacia del programa a nivel global.
12. **Follow-up:** pases de cuestionarios a los 6 meses de la intervención para comprobar si los resultados se han mantenido en el tiempo

	OBJETIVO	MÉTODOLOGÍA	MATERIALES
SESIÓN INTRODUCTORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación equipo y programa • Introducción Liderazgo Servidor 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación teórica ○ Reflexión por parejas ○ Actividad sobre características personales 	<ul style="list-style-type: none"> → Power Point → Papel y bolígrafo
SESIÓN HUMILDAD Y CORAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las dos dimensiones • Conocer aspectos relacionados • Practicar su aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación teórica ○ Ejemplificación con videos ○ Debate grupal 	<ul style="list-style-type: none"> → Power Point → Videos → Papel y bolígrafo
SESIÓN AUTENTICIDAD Y ACEPTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las dos dimensiones • Conocer aspectos relacionados • Practicar su aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación teórica ○ Historias reales ○ Role-play de 4 personas ○ Ejercicio escucha empática 	<ul style="list-style-type: none"> → Power Point → Videos → Papel y bolígrafo
SESIÓN RESPONSABILIZAR Y EMPOWERMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las dos dimensiones • Conocer aspectos relacionados • Practicar su aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación teórica ○ Caso práctico por parejas ○ Ventajas y desventajas 	<ul style="list-style-type: none"> → Power Point → Papel y bolígrafo
SESIÓN CEDER MÉRITOS Y RS	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las dos dimensiones • Conocer aspectos relacionados • Practicar su aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación teórica ○ Ejemplos aplicación conductas ○ Historias reales 	<ul style="list-style-type: none"> → Power Point → Videos → Papel y bolígrafo
SESIÓN CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen sesiones anteriores • Resolver dudas • Celebrar aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exposición final ○ Debate conjunto ○ Celebración grupal 	<ul style="list-style-type: none"> → Power Point → Papel y bolígrafo

Tabla 1: Estructura sesiones

TEMPORALIZACIÓN:

La duración total del programa será de 5 meses: el primer mes estará dedicado a la preparación del programa y al pase de cuestionarios, los tres meses siguientes consistirán en la intervención con los 6 workshops grupales de los grupos A y B, y las 6 sesiones individuales de coaching para cada uno de los 16 supervisores. En el quinto mes se realizará la fase post de los cuestionarios, el análisis de los datos, la elaboración de los informes y la devolución a los supervisores y trabajadores (Gráfico 1).

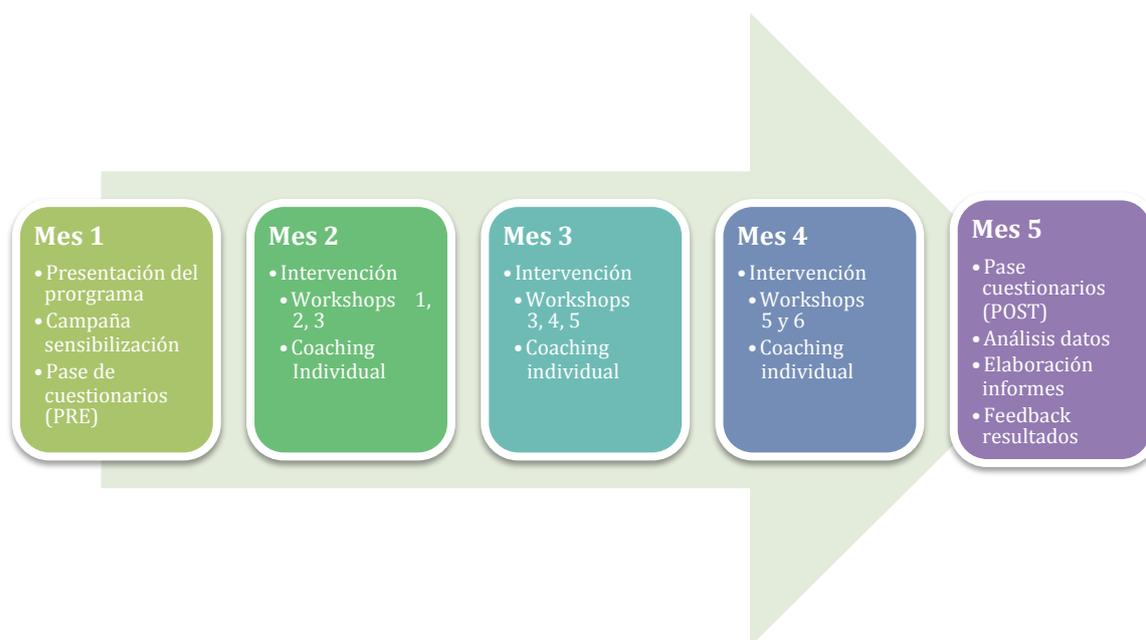


Gráfico 1: temporalización meses

Cada workshop tendrá una duración de 3 horas y se realizará los lunes en horario de trabajo, de manera que la primera semana tendrán el workshop 1 los componentes del grupo A y el lunes de la siguiente semana se repetirá el mismo workshop para los del grupo B, y así de forma consecutiva con los 6 workshops.

Respecto a las sesiones de coaching individual, tendrán una duración de 60 a 90 minutos y se realizarán de manera intercalada con los workshops. Se decide intercalar las sesiones grupales y las individuales porque de esta forma los supervisores pueden recibir un seguimiento entre taller y taller más individualizado y a medida que avanzan en los workshops pueden ir complementando lo aprendido con las sesiones de coaching. Las sesiones con el coach se realizarán a la semana siguiente de cada workshop divididas entre jueves y viernes, por lo tanto los jueves se harán sesiones individuales con 4 supervisores del grupo A y los viernes se harán con los otros 4 supervisores del

grupo A, lo mismo ocurrirá con los participantes del grupo B y así sucesivamente después de cada workshop.

Para verlo de forma gráfica lo se detalla la temporalización del planning (ver Anexo VII). Por consiguiente cada persona tendrá una semana workshop y a la semana siguiente coaching, así hasta acabar la intervención.

RESULTADOS ESPERADOS:

Mediante este programa de intervención en liderazgo servidor se espera que los líderes del grupo experimental desarrollen e interioricen dicho estilo de liderazgo, y que a su vez, esta nueva manera de relacionarse con sus colaboradores propicie e incremente el engagement de sus empleados y la calidad del servicio percibida tanto por los trabajadores como por lo pacientes del hospital. Los mismos resultados se esperan con los supervisores del grupo waiting list a los que se les aplicará la intervención a posteriori.

Creemos que con el desarrollo del liderazgo servidor se creará un efecto cascada que generará un mayor bienestar en los empleados, concretamente mayor engagement y unos mejores resultados organizacionales, concretamente mayor calidad del servicio.

Respecto a los empleados, esperamos que sientan que tienen a sus supervisores como apoyo principal y que se sientan más motivados para realizar su trabajo, ya que el papel del líder propiciará el ambiente de colaboración entre ellos. Además esperamos que se cree un contexto de seguridad en el que si cualquier miembro del equipo tiene un problema o duda a la hora de desempeñar sus funciones, tenga una persona a quien acudir y con quien contar para buscar soluciones y mejorar cualquier aspecto que sea necesario. Por lo tanto se promoverá el estado afectivo-motivacional positivo llamado engagement.

Por otro lado, esperamos que la intervención también mejore la calidad del servicio percibida, ya que con los líderes adecuados y los empleados motivados se proporcionará un mejor servicio y por lo tanto se obtendrán mejores resultados organizacionales.

Por ultimo se pretende que los resultados se mantenga en el tiempo y que todo lo aprendido durante la intervención se incorpore al funcionamiento de los equipos sanitarios.

COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y TRANSFERENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS AL AMBITO PROFESIONAL Y AL TFM

COMPETENCIAS	NIVEL PREVI 1 - 4	NIVEL POSTERIOR 1-4	ADQUISIÓN COMPETENCIA	TRANSFERENCIA CONOCIMIENTOS ÁMBITO PROFESIONAL	TRANSFERENCIA CONOCIMIENTOS TFM
Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	2	4	Ya había adquirido parte de esta competencia cursando el grado de psicología, pero durante el master la he desarrollado de manera más completa y específica sobretodo en la asignatura de Trabajo y Salud Ocupacional	Aplicación de los modelos en la empresa, importancia de la psicología en la gestión del capital humano en el área laboral y análisis de los factores determinantes de la salud ocupacional	Adquirir una base teórica para el desarrollo de un programa de intervención basado en teorías científicas
Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	1	3	Durante el master he aumentado mi conocimiento sobre investigación, especialmente realizando las prácticas en equipo Want.		Saber cómo realizar un proceso de investigación científica y la importancia de evaluar la eficacia de las intervenciones y analizar los resultados y sus implicaciones.

<p>Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos</p>	<p>1</p>	<p>4</p>	<p>A lo largo de todo el master he adquirido un conocimiento más profundo sobre las teorías que hay en Recursos Humanos y sus aplicaciones.</p>	<p>Conocer los diferentes modelos dentro de la psicología del trabajo, destacar los beneficios y desventajas de cada uno, y adaptar a cada organización el modelo con la base teórica que mejores resultados pueda dar a la hora de aplicarlo.</p>	<p>Saber que modelo escoger para basar mi intervención y desarrollar un programa coherente con el modelo para comprobar su eficacia.</p>
<p>Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.</p>	<p>0</p>	<p>4</p>	<p>Antes de cursar el master tenía nociones básicas sobre la Psicología Positiva, después del master he conocido sus teorías e implicaciones en el mundo de la Psicología Organizacional. Especialmente en asignaturas como Psicología Organizacional Positiva o Intervención Psicosocial.</p>	<p>Aplicar el enfoque desde las fortalezas, propio de la psicología positiva. Solventar problemas o déficits promoviendo la identificación y el desarrollo de fortalezas individuales y grupales, y darle la importancia que requiere al hecho de aplicar un punto de vista innovador como el de la psicología positiva.</p>	<p>En mi TFM me he basado en un modelo innovador de Psicología Positiva como es el HERO, y he intentado basar toda la intervención desde el punto de vista positivo.</p>
<p>Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así</p>	<p>1</p>	<p>3</p>	<p>A través de asignaturas como Cambio Organizacional y</p>	<p>Los procesos organizacionales son factores complejos que</p>	<p>En mi TFM una de las variables con las que he trabajado es la</p>

como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.			Gestión de la Calidad he adquirido conocimiento detallado sobre el clima y cultura organizacionales	necesitan un análisis adecuado para trabajar con ellos, que influyen en todas las áreas de la organización y cuyo funcionamiento es vital para unos resultados saludables.	calidad percibida. El conocimiento sobre calidad lo he adquirido cursando dicha asignatura, sus definiciones, sus teorías, etc.
Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.	0	3	Durante el cursado de la asignatura de Técnicas de Gestión de RRHH he descubierto la variedad de herramientas que podemos utilizar para evaluar, gestionar el talento, etc.	Saber qué herramientas utilizar para cada proceso y asegurarse de que estas cubren las necesidades de cada organización y a su vez promueven el bienestar de los empleados.	
Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.	0	4	He desarrollado conocimientos sobre las principales prácticas organizacionales saludables y como su utilidad en la empresa, como por ejemplo la justicia organizacional o la confianza.	Conocimiento de diversas prácticas organizacionales saludables, de sus consecuencias positivas en la empresa y de las relaciones que tienen con la salud y el bienestar de los trabajadores a la hora de desempeñar su trabajo y sentirse motivados.	

<p>Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.</p>	<p>1</p>	<p>4</p>	<p>He adquirido conocimientos cómo por ejemplo las intervenciones basadas en Psicología Positiva, la variedad de acciones que se pueden implementar a nivel grupal e individual y más concretamente la herramienta del Coaching.</p>	<p>Conocer y aplicar diferentes herramientas de intervención positiva en las organizaciones, planificar las fases del proceso, evaluar la eficacia de la intervención y realizar un seguimiento adecuado.</p>	<p>Para la elaboración de mi TFM, he basado el procedimiento como los workshops en todo lo aprendido en la asignatura de Intervención Psicosocial. Respecto al coaching, también lo he aplicado con los supervisores como herramientas principal.</p>
<p>Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.</p>	<p>0</p>	<p>4</p>	<p>He desarrollado y ampliado mi vocabulario sobre competencias, he aprendido como utilizarlas y aplicarlas en el ámbito laboral</p>	<p>Destacar la importancia de saber gestionar y desarrollar las competencias de cada trabajador de las organizaciones. Conocer las distintas áreas del trabajo en las que se pueden utilizar (selección, gestión de personal, planes de carrera, etc.)</p>	<p>En el caso del TFM esta competencia me permite desarrollar este mismo punto, haciendo un resumen sobre lo aprendido durante el curso.</p>

CONCLUSIONES FINALES

Toda nuestra intervención se basa en los resultados previos de la investigación sobre estilos de liderazgo positivos y bienestar en las organizaciones. Tal y como afirma el modelo HERO, intervenir en los líderes tiene consecuencias positivas en el bienestar de los empleados y en los resultados organizacionales (Salanova et al., 2012). Teóricamente se plantea la relación entre liderazgo servidor y calidad percibida con la variable engagement como mediadora, sin embargo a la hora de analizar los resultados hemos planteado que el liderazgo servidor aumentará tanto la calidad percibida como el engagement (sin comprobar su papel mediador), ya que no disponemos de suficiente muestra para hacer este tipo de análisis.

De igual manera, se comprobará el objetivo principal de la intervención, ya que en última instancia lo que se pretende mostrar es que el desarrollo de liderazgo servidor tiene consecuencias positivas en los empleados y en los resultados organizacionales.

Uno de los aspectos clave del programa es la elección del tipo de liderazgo servidor, ya que en una organización de servicios como un hospital, se necesitan líderes que concuerden con los valores y objetivos principales y que funcionen de manera natural como personas con carácter servidor y con fuerte sentido moral.

En conclusión, el servicio de un hospital es mucho más que un desempeño correcto, un hospital no es un sector de servicios al uso, los pacientes en este caso acuden con un problema que les puede afectar a nivel más psicológico, por tanto son más sensibles al trato recibido y a la calidad del servicio prestado. Es muy importante tener trabajadores implicados y que empaticen con las situaciones de cada paciente, por ello creemos que estos líderes serán una fuente de inspiración y de apoyo para los empleados en un tipo de trabajo en el que las personas deben ser el objetivo número uno.

Por último, respecto a la realización de este Trabajo Final de Master, he podido implementar muchos de los conocimientos adquiridos durante el curso y plasmarlos en lo que sería un proyecto real en el ámbito organizacional. Este master me ha servido para enfocarme hacia un área de trabajo como es la Psicología Organizacional Positiva, ya que me ha permitido conocer un mundo hasta ahora desconocido para mí en el que lo que importan no son los déficits o las debilidades, sino las fortalezas y las potencialidades de cada individuo y de cada organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado Martín, J., Bátiz Cano, A., & Quintana Pérez, S. (2013). The stress in the hospital sanitary personnel; current status. *Med Segur Trab (Internet)*, 59(231), 259–275.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3).
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo, 37(3), 1–9.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). how does a servant leader fuel the service fire? A multilevel Model of Servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511–521.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2009). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader–Follower Social Capital. *Computational Complexity*, 2(1), 1–9.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gil, F., Alcover, C. ., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 38–47.
- Grant, A. M. (2011). session structures, 7(2).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership. Leadership Excellence* (Vol. 23).
- Hernandez-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247–258.
- Koyuncu, M., Burke, R., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service

- workers in hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083–1099.
- Kwak, W. J., & Kim, H.-K. (2015). Servant Leadership and Customer Service Quality at Korean Hotels: Multilevel Organizational Citizenship Behavior as a Mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(8), 1287–1298.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Llorens, S., & Tripiàna, J. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 31(2), 636–644.
- Mira, J. J., Aranaz, J., Rodríguez-Marín, J., Buil, J., Castell, M., & Vitaller, J. (1998). SERVQHOS: un cuestionario para evaluar la calidad percibida de la atención hospitalaria. *Medicina Preventiva*, 4, 1–15.
- Moreno Morillo, M. C., & Moreno Morillo, M. del C. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Rcs*, XXII(2), 111–131.
- Oliva, D., & Jair, E. (2014). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovaar*, 15(25), 64–80.
- Rasheed, A., Lodhi, R. N., & Habiba, U. (2016). An Empirical Study of the Impact of Servant Leadership on Employee Innovative Work Behavior with the Mediating Effect of Work Engagement: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *Annals of Rasheed 1, Rab Nawaz Lodhi 2 and Umie Habiba 3*, 6(2), 177–190.
- Rodríguez-Carvajal, R., De Rivas, S. D., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B., & Van Dierendonck, D. (2014). Leading people positively: Cross-cultural validation of the Servant Leadership Survey (SLS). *Spanish Journal of Psychology*, 17(2).
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group and Organization Management*, 37(6), 785–822.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). *Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes. Consultoría organizacional*.
- Sanchez Cardona, I. (2017). Learning to be a hero: linking organizational learning practices to healthy and resilience organizational outcomes. *Strategy & Leadership*, 44(4), 3–9.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire: A Cross-National Study UWES-9. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gon Alez-ro, V. A., & Bakker, A. B. (2002). the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema, 24*(1), 106–12.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249–267.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 517–529.

Anexo I: Servant Leadership Survey

Spanish version of the Servant Leadership Questionnaire.

1. Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo.
2. Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.
3. Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer.
4. Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.
5. Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento.
6. Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.
7. Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo.
8. Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse.
9. Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo (r).
10. Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor.
11. Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.
12. Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo (r).
13. Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior.
14. Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas.
15. Mi jefe aprende de la crítica.
16. A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado (r).
17. Mi jefe admite sus errores ante su superior.
18. Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo.
19. Mi jefe trabaja entre bastidores y deja que otros se lleven los elogios.
20. Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.
21. Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades.
22. Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor.
23. Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables.
24. Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella.
25. Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.
26. Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.
27. Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.
28. Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.
29. Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios.
30. Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.

Dimensiones:

Empoderamiento: ítems 1, 3, 4, 6, 20, 26 y 30. Responsabilizar: ítems 2, 5 y 7. Coraje: ítems 8 y 10.

Aceptación interpersonal: ítems 9, 12 y 16. Humildad: ítems 11, 13, 15, 17 y 24. Responsabilidad social: ítems 14, 18 y 25. Ceder méritos: ítems 19, 27 y 29. Autenticidad: ítems 21, 22, 23 y 28.

Anexo II: Ítems UWES-9

VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN
En mi trabajo me siento lleno/a de energía	Mi trabajo me inspira	Me “dejo llevar” por mi trabajo
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	Estoy entusiasmada/a con mi trabajo	Estoy concentrado/a en mi trabajo
Soy fuerte y enérgico/a en mi trabajo	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago	Soy feliz cuando estoy trabajando intensamente

Anexo III: Ítems HeroHos calidad

	CALIDAD DE SERVICIO (HCAL), DIM 135
109.	Hacemos sentir al cliente que es especial e importante
110.	Hacemos más por los clientes de lo que resulta habitual
111.	La atención que ofrecemos es mejor que la que dan otras organizaciones
112.	Hacemos alguna excepción para satisfacer al/la cliente/a
113.	Comprendemos las necesidades concretas de cada cliente/a
114.	Somos capaces de ponernos en el lugar del/la cliente/a incluso cuando tiene necesidades muy concretas
115.	Nos preocupamos por el bienestar de los/as clientes/as más de lo habitual

Anexo IV: SERVQHOS 19 ítems

Amabilidad del personal
Apariencia del personal
Comprensión de necesidades
Confianza y seguridad
Falta Consentimiento
Disposición para la ayuda
Interés personal enfermería
Tiempo de espera
Información a familiares
Comodidad de las habitaciones
Información que da el médico
Interés por cumplir promesas
Señalización extrahospitalaria
Preparación del personal
Interés por solucionar problemas
Puntualidad de consultas
Rapidez de respuesta
Tecnología biomédica
Trato personalizado

Anexo V: análisis FODA

Fortalezas (internas, personales)	Oportunidades (externas, del ambiente)
Debilidades (internas, personales)	Amenazas (externas, del ambiente)

Anexo VI: ejercicio identidad pública

- ⇒ Pide al menos a **3 personas de tu entorno de trabajo** (colaboradores, compañeros, supervisores) información sobre ti mismo bajo estas premisas.
- ⇒ Debes enviarle estas fichas. Se lo **pides de manera directa** en una conversación cara a cara o por teléfono.
- ⇒ Pídele una **fecha concreta de entrega: “Por favor, envíamelo por mail o whatsapp antes del día... a las... horas**
- ⇒ Una vez lo tengas, **simplemente da las gracias!**

FICHAS

“Escribe 3 fortalezas o aspectos de mi forma de ser que son positivos, es decir que te gustan de mi. Y los acompaña de algún ejemplo, es decir, de un hecho o situación concreta que la afirmen y/o evidencien”.

Aspectos positivos o fortalezas	Hechos concretos o ejemplos
1.	
2.	
3.	

“Ahora escribe 3 aspectos de mi forma de ser que según tú podría mejorar. Y los acompaña también de algún ejemplo, es decir, de un hecho o situación concreta

Aspectos a mejorar	Hechos concretos o ejemplos
1.	
2.	
3.	

Anexo VII: temporalización workshops y sesiones coaching

enero 2019

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3	4	5	6
SESIÓN 1 INTRODUCTORIA GRUPO A						
7	8	9	10	11	12	13
SESIÓN 1 INTRODUCTORIA GRUPO B			4 SESIONES IND COACHING GRUPO A	4 SESIONES IND COACHING GRUPO A		
14	15	16	17	18	19	20
SESIÓN 2 FACTORES HUMILDAD Y CORAJE GRUPO A			4 SESIONES IND COACHING GRUPO B	4 SESIONES IND COACHING GRUPO B		
21	22	23	24	25	26	27
SESIÓN 2 FACTORES HUMILDAD Y CORAJE GRUPO B			4 SESIONES IND COACHING GRUPO A	4 SESIONES IND COACHING GRUPO A		
28	29	30	31			
SESIÓN 3 AUTENTICIDAD Y ACEPTACIÓN GRUPO A			4 SESIONES IND COACHING GRUPO B	4 SESIONES IND COACHING GRUPO B		
		Notas:				

febrero 2019

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
SESIÓN 3 AUTENTICIDAD Y ACEPTACIÓN GRUPO B			4 SESIONES IND COACHING GRUPO A	4 SESIONES IND COACHING GRUPO A		
11	12	13	14	15	16	17
SESIÓN 4 RESPONSABILIZAR Y EMPODERAR GRUPO A			4 SESIONES IND COACHING GRUPO B	4 SESIONES IND COACHING GRUPO B		
18	19	20	21	22	23	24
SESIÓN 4 RESPONSABILIZAR Y EMPODERAR GRUPO B			4 SESIONES IND COACHING GRUPO A	4 SESIONES IND COACHING GRUPO A		
25	26	27	28			
SESIÓN 5 CEDER MÉRITOS Y RS GRUPO A			4 SESIONES IND COACHING GRUPO B	4 SESIONES IND COACHING GRUPO B		
		Notas:				

marzo 2019

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
SESIÓN 5 CEDER MÉRITOS Y RS GRUPO B			4 SESIONES IND COACHING GRUPO A	4 SESIONES IND COACHING GRUPO A		
11	12	13	14	15	16	17
SESIÓN 6 CIERRE GRUPO A			4 SESIONES IND COACHING GRUPO B	4 SESIONES IND COACHING GRUPO B		
18	19	20	21	22	23	24
SESIÓN 6 CIERRE GRUPO B			4 SESIONES IND COACHING GRUPO A	4 SESIONES IND COACHING GRUPO A		
25	26	27	28	29	30	31
			4 SESIONES IND COACHING GRUPO B	4 SESIONES IND COACHING GRUPO B		
		Notas:				