



APLICACIÓN DEL LIDERAZGO SERVIDOR EN LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

Aplicar el liderazgo servidor en las organizaciones incluye observar la relación existente entre el liderazgo de servicio y diversas variables relacionadas con el comportamiento de las personas al interior de la organización, en este caso específico, a partir de una revisión teórica de investigaciones referentes al tema.

Se destaca la propuesta de The Blanchard Companies sobre un modelo a través del cual los resultados se convierten en consecuencia del logro de la visión institucional con la participación activa de empleados y clientes. Es una perspectiva que propone el liderazgo de servicio como elemento nuclear para el éxito organizacional.

La rentabilidad en el largo plazo que caracteriza a las empresas de alto desempeño, se genera por acciones de liderazgo estratégico y operativo que conducen al compromiso y



CARLOS WILLIAM MARÍN G.*
DERLY YANICXA PÁEZ C.**

apasionamiento del colaborador, al igual que a la lealtad y devoción del cliente, para de forma conjunta generar unos y otros la vitalidad organizacional.

Adicionalmente, a través de la exposición se amplían los conceptos tradicionales sobre aquellos factores críticos que inciden en el alto desempeño organizacional, se plantea la resignificación de variables relacionadas con el desempeño organizacional y se profundiza en los elementos que inciden sobre estos factores.

Palabras clave: Liderazgo, Servicio, Liderazgo Organizacional, Liderazgo Servidor, Alto desempeño organizacional.

SERVER LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

To apply servant leadership in organizations means observing the relationship between servant leadership and several variables related to the behavior of people in the organization. In this specific case, the relationship was analyzed from a theoretical review of research related to the topic.

The authors highlight the proposal of The Blanchard Companies on a model through which the outcomes become a consequence of achieving the corporate vision with the active

participation of employees and customers. The article proposes a perspective that servant leadership as the core element for organizational success.

Long-term profitability which characterizes high-performing companies is generated by actions of strategic and operational leadership that lead to the commitment and passion of the employee, as well as the customer's loyalty and devotion to jointly generate organizational vitality.

By expanding the traditional concepts of the critical factors that affect the high organizational performance, there is the redefinition of variables related to organizational performance and delves into the elements that affect these factors.

Keywords: Leadership, Service, Organizational Leadership, Servant Leadership, High Performing Organizations

INTRODUCCIÓN

El Liderazgo Servidor ha sido puesto en práctica por algunas de las compañías estadounidenses consideradas como las mejores para trabajar (Sendjaya & Sarros, 2002), tales como SouthWest Airlines, TD Industries y Synovus

* Doctor (c), investigador Corporación Universitaria Adventista, Colombia. Correo-e: cmarin@unac.edu.co.

** Especialista, profesora Corporación Universitaria Adventista, Colombia. Correo-e: dypaez@unac.edu.co.

Recibido: 20 de septiembre de 2012, aceptado: 8 de noviembre de 2013.

Para citar el artículo: Marín, C.W.; Páez, D.Y. (2014). "Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones", en *Sotavento MBA*, N°. 23, pp. 108-129.

Financiamiento. Según el ranking desarrollado para el año 2012 por la Revista Fortune, actualmente 16 de las 100 mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos, aplican el enfoque de Liderazgo Servidor.

Tabla 1. Las mejores empresas para trabajar que aplican liderazgo servidor

No.	Empresa	Ranking	Empleados USA
1	SAS Institute	3	6,046
2	Wegmans Food Markets	4	41,71
3	Recreational Equipment (REI)	8	10,466
4	Zappos.com	11	3,003
5	The Container Store	22	3,495
6	Whole Foods Market	32	60,213
7	Nugget Market	34	1,135
8	Balfour Beatty Construction	44	2,041
9	Men's Wearhouse	55	14,784
10	Marriott International	57	108,939
11	Nordstrom	61	52,431
12	TD Industries	64	1,554
13	QuikTrip	66	11,615
14	Starbucks	73	109,477
15	Aflac	77	4,242
16	Darden Restaurants	99	169,516

Fuente: Construcción propia a partir del listado de Revista Fortune, 100.

El Grupo de Investigación en Liderazgo y Organizaciones (LiderOrg) de la Corporación Universitaria Adventista, ha asumido como uno de sus grandes desafíos la investigación sobre esta temática, para profundizar y ampliar los conceptos y aplicación del Liderazgo Servidor en las organizaciones.

Desarrollar una revisión teórica acerca de la aplicación del Liderazgo Servidor en las organizaciones es un punto de partida importante en el proceso de construcción de propuestas administrativas fundamentadas en esta modalidad de desempeño organizacional.

OBJETIVO

Revisar y documentar los conceptos actuales del liderazgo servidor aplicados en las organizaciones.

ALCANCES

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se especificaron un conjunto de criterios que direccionan el proceso:

En primer lugar, para la revisión teórica se seleccionaron documentos tales como proyectos de investigación, tesis de grado, disertaciones doctorales y artículos académicos; documentos que se caracterizan por provenir de fuentes altamente reconocidas, entre las cuales artículos académicos acerca de eventos, y revistas, repositorios académicos de tesis y disertaciones doctorales, sitios web institucionales y universitarios; en todos ellos se refleja el resultado de investigaciones realizadas sobre la aplicación del Liderazgo Servidor en las organizaciones.

En segundo lugar, a través de internet se recurrió a referentes bibliográficos en idioma inglés, ya que se desconoce la existencia de este tipo de documentos en español y no se tiene acceso físico al material en ese idioma.

Por último, se excluyeron aquellos documentos que pese a relacionarse con la temática de estudio, aún así sus contenidos no se enfocan en la aplicación de los conceptos en procesos organizacionales.

FUNDAMENTO TEÓRICO

LIDERAZGO SERVIDOR

Según Lipman (cit. por Valeri, 2007: 80), "el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra". Entre



otras cosas, lo dicho indica que el liderazgo, una de las temáticas de gran importancia en los ámbitos administrativos y organizacionales, ha ido evolucionando a lo largo de los años y que algunos de sus enfoques han dado lugar a modificaciones, obteniéndose como resultado el surgimiento de las denominadas teorías de liderazgo.

Dentro de esa serie de teorías y enfoques de liderazgo que han surgido en el tiempo, un enfoque emergente es el denominado liderazgo servidor, que plantea el servicio a los demás como factor primordial (Sendjaya & Sarros, 2002). No está por demás indicar que aunque Greenleaf es el principal responsable de la popularización de la teoría del liderazgo servidor, durante siglos este ha sido practicado en todas las culturas por los pensadores y líderes más influyentes (Ole, 2005).

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO SERVIDOR

Los líderes servidores poseen unas características que los identifican y distinguen de otros líderes, puesto que desarrollan un enfoque particular al influir en los demás en el ejercicio de sus funciones, propiciando de esta manera la obtención de un bien común que beneficia a todos los involucrados. El líder servidor tiene como propósito principal servir a los demás invirtiendo en su desarrollo y bienestar para lograr así las metas y objetivos establecidos.

Históricamente fue Robert K. Greenleaf quien empezó a profundizar sobre el tema del liderazgo servidor. Luego algunos autores como Spears, Farling, Stone, Winston, Lee, Tice, Laub, entre otros, se dieron a la tarea de tipificar las acciones de líderes de este tipo, dando como resultado una serie de características o atributos propios de un líder servidor. Las características de los líderes servidores se definen y evalúan en varios modelos creados y reconocidos de esta

modalidad de liderazgo (Rennaker & Novak, 2006).

AUTORES

En el tema de liderazgo, diversos autores han sido influenciados por el concepto de liderazgo servidor y han desarrollado estudios e investigaciones que contribuyen al fortalecimiento del enfoque.

Por lo tanto, puede afirmarse que el término liderazgo servidor hace referencia a un número sorprendente de escritores e investigadores, entre los cuales Peter Senge, Bernard Bass, Ken Blanchard, Max DePree, Stephen Covey, Peter Northouse, Jim Collins (Drury, 2004).

Senge hizo hincapié en la importancia del concepto, afirmando que a su juicio " el ensayo de Robert Greenleaf titulado *El Siervo como líder*, es la declaración más útil del liderazgo en los últimos 20 años" (Drury, 2004:12). Según él, las organizaciones son sistemas abiertos de aprendizaje, donde la mejora continua es un elemento significativo y el servicio al cliente se constituye en la ventaja competitiva más importante en el mercado.

Bernard Bass, por su parte, considera que el aprendizaje organizacional permite adaptarse a entornos cambiantes y que, por lo tanto, el liderazgo servidor debe ser de interés para los líderes de las organizaciones actuales. Afirma también que través de la puesta en marcha del liderazgo servidor se faculta a las personas para aprender y crecer (Drury, 2004).

Ken Blanchard, a su turno, afirma que el liderazgo de servicio es el motor para un liderazgo eficaz. En su modelo desarrollado en 1976, propone que el líder ajusta su estilo de liderazgo a cada situación concreta y a las necesidades de los seguidores para lograr de estos un desempeño adecuado (Drury, 2004).

Otros estudiosos del tema son DePree y Covey. El primero no duda en afirmar que "el

liderazgo servidor es una manera más profunda y mejor para conducir, pero nunca es fácil. Se establece un alto nivel de ser y hacer. El tener competencia en las relaciones con las personas, es la mejor manera de producir el potencial personal y organizacional" (Drury, 2004:14). Y para Covey el liderazgo servidor auténtico requiere tanto humildad de carácter como ser competente (Drury, 2004:14).

Peter Northouse "reconoció el liderazgo servidor como una filosofía válida que ha influido significativamente en los pensadores de la administración de hoy en día. Él cree que la relación líder-seguidor es fundamental para el liderazgo ético" (Drury, 2004:15).

Por último, Jim Collins y su equipo de investigadores realizaron un estudio que les permitió identificar las compañías que han dado el salto de buenos resultados a grandes resultados, al menos durante 15 años consecutivos. Las empresas que tuvieron grandes resultados tienen un líder que se caracteriza por tener voluntad profesional y humildad personal (Drury, 2004).

LIDERAZGO SERVIDOR EN LAS ORGANIZACIONES

La razón de ser de las organizaciones se ha convertido en un dilema dentro del mundo actual de la administración. Según expone Anderson (2008), Robert Greenleaf —a quien antes se identificó como el primer estudioso del liderazgo servidor— enfatiza sobre la evolución de las organizaciones a partir de la satisfacción de necesidades básicas de las personas y acerca de cómo la pérdida del sentido socio-cultural de las entidades las ha llevado a desnaturalizar su razón de ser.

"El cuidar de las personas, las más capaces y las menos capaces sirviéndose entre sí, es la piedra angular sobre la cual una buena sociedad es construida. Considerando, que hasta

hace poco, el cuidado, en gran medida, se daba de persona a persona, ahora en su gran mayoría es mediado a través de instituciones a menudo grandes, complejas, poderosas, impersonales, no siempre competentes, algunas veces corruptas. Si se va a construir una mejor sociedad, una sociedad más justa y amorosa, una que pueda ofrecer mejores oportunidades para sus miembros, entonces la mejor manera de hacerlo es aumentando tanto la capacidad de servir como el buen desempeño como servidoras de las principales instituciones existentes, a través de nuevas fuerzas regenerativas operando desde el interior de ellas" (Anderson, 2008:6).

En esta misma perspectiva, Greenleaf propone que el papel fundamental de las organizaciones es ser instituciones servidoras, lo cual se logra en la medida en que se alcance un alto desempeño organizacional con un enfoque de servicio en sus públicos interesados.

El liderazgo de servicio es considerado como un enfoque emergente de liderazgo; de un tiempo a esta parte viene generando gran inquietud entre los estudiosos del tema en general; puede ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones, como medio para lograr los objetivos en una forma más efectiva, favoreciendo al mismo tiempo la participación del personal y su propio desarrollo. El planteamiento básico apunta a retomar estilos gerenciales que aprovechen al máximo el talento de los empleados, generando bienestar y desarrollo para estos, con la ventaja adicional de favorecer la conquista de la misión institucional. Bajo estos criterios, incluso se hace referencia al poder que asiste al liderazgo servidor (Valeri, 2007).

Blanchard plantea que se logra el alto desempeño cuando a lo largo del tiempo la empresa continúa produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito. Y si, como él mismo afirma, el objetivo de las empresas es convertirse en organizaciones de



alto desempeño, indudablemente el liderazgo es el motor que impulsa y da vida para avanzar en esa dirección, en particular el liderazgo de servicio (Zigarmi et al., 2009).

CASOS DE LIDERAZGO SERVIDOR

A partir de información ofrecida por la *Revista Fortune*, Levering y Moskowitz, sostienen que el liderazgo servidor ha sido practicado y defendido en algunas de las mejores compañías americanas para trabajar (Sendjaya & Sarros, 2002). Seis son los criterios que identifican a estas compañías: apertura y equidad, camaradería/amistad, oportunidades, sentido de pertenencia hacia el trabajo y la empresa, el pago de beneficios y la seguridad.

METODOLOGÍA

El estudio realizado se basó en investigación documental, a partir de búsqueda bibliográfica especializada y análisis de la misma, con el propósito de allegar elementos conceptuales para la construcción de nuevo conocimiento. Para ello el proceso de documentación se adelantó por fases, así:

Fases del proceso de documentación:

1. Definición de universo de búsqueda: parámetros de búsqueda o descriptores.
2. Búsqueda y revisión de investigaciones disponibles.
3. Elaboración de resúmenes bibliográficos de las investigaciones.
4. Síntesis de los conceptos identificados referentes al Liderazgo servidor en las organizaciones y elaboración del reporte final.

A continuación se desglosa el contenido de cada una de las fases indicadas:

1. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO DE BÚSQUEDA

Para la búsqueda de documentos y artículos se determinaron unos parámetros de búsqueda o descriptores, seleccionados a partir de los términos más usuales en inglés para referirse al liderazgo de servicio y su aplicación en las organizaciones, esto es:

Servant leadership and Organizations y Organizational Servant Leadership. Se adoptó este criterio selectivo teniendo en cuenta que la mayor parte de la bibliografía sobre el tema está disponible en idioma inglés.

Adicionalmente y con el propósito de precisar más la búsqueda, para los distintos tipos de documentos se utilizaron identificadores también en inglés, así: investigaciones (*research*), disertaciones (*dissertations*), tesis (*thesis*), eventos académicos (*roundtable*).

2. BÚSQUEDA Y REVISIÓN DE INVESTIGACIONES DISPONIBLES

La búsqueda a partir de los descriptores permitió identificar sitios institucionales y académicos, repositorios de disertaciones y tesis, revistas académicas y otros, resultados que sirvieron como guía orientadora para la indagación documental. Los resultados del proceso fueron los siguientes:

- Se identificaron dos repositorios de investigaciones: Proquest y UMI, que contenían una gran cantidad de investigaciones.
- Se localizaron documentos en 21 instituciones académicas y cuatro instituciones consultoras, relacionados con investigaciones sobre el tema del liderazgo servidor en las organizaciones.
- Se encontraron alrededor de 200 documentos que una vez revisados aportaron un total de 106 documentos (Ver Tabla 2) que cumplían las condiciones requeridas para su análisis detallado (Ver Anexo 1).

Tabla 2. Listado de documentos por instituciones

Código	Institución	Nº de documentos
	Instituciones académicas (21)	73
REU	Regent University	38
CAU	Capella University	4
IWU	Indiana Wesleyan University	4
TWU	Trinity Western University	4
UPH	University of Phoenix	4
UNE	University of Nebraska	3
MOU	Monash University	2
AUS	Argos University Seattle	1
BEU	Bethel University	1
BSU	Ball State University	1
CBC	Columbia Basin College	1
CMU	Charleston Mainz University	1
FAU	Florida Atlantic University	1
GOU	Gonzaga University	1
GRU	Greenleaf University	1
LBS	London Bussiness School	1
NCC	Nebraska Christian College	1
NSU	Nicholls State University	1
RIT	Royal Institute of Technology	1
USC	University of Southern California	1
VPI	Virginia Polytechnic Institute and State University	1
	Instituciones consultoras (4)	33
KBC	ken Blanchard Companies	30
LDI	leadership Development Institute (LDI)	1
OLA	oLA Group	1
PYO	pyramid Odi	1

Fuente: Elaboración propia.

3. ELABORACIÓN DE RESÚMENES BIBLIOGRÁFICOS DE LOS DOCUMENTOS

Cada investigación fue revisada y resumida en una ficha bibliográfica cuyo modelo aparece en

el Anexo 2, donde se sintetizó la información general, la descripción de la investigación, el marco referencial, el diseño metodológico, y se incluyó una descripción de los temas claves contenidos en el documento. A cada documento se le asignó un código, conformado por tres iniciales que identifican la institución (ver Tabla 2), y un número de orden (ver Anexo 1). La ficha incluyó información sobre los modelos y enfoques teóricos desde los cuales se aborda la temática y los autores que realizan estas propuestas. Asimismo, en ella se registraron los elementos referentes al marco metodológico y los resultados de la investigación. Finalmente se describió cada uno de los temas que relacionan las organizaciones con el liderazgo servidor.

4. SÍNTESIS DE LOS CONCEPTOS IDENTIFICADOS

Se analizaron los resúmenes para determinar los temas más comunes que relacionan el liderazgo servidor y su aplicación en las organizaciones.

Adicionalmente a las categorías relacionadas con liderazgo, como las más investigadas en relación con las organizaciones se destacan también las siguientes: cambio y tensión, equipos de trabajo, diseño y tecnología del trabajo, valores, satisfacción laboral, cultura organizacional (Ver Tabla 3).

RESULTADOS

La investigación llevada a cabo da cuenta de un amplio y variado conjunto de temas, en su mayoría relacionados con elementos del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Robbins propone un modelo que relaciona variables del comportamiento en el nivel individual, grupal y organizacional, que inciden en los resultados de la organización (Robbins & Judge, 2009).

La aplicación del Liderazgo Servidor en las Organizaciones se observa desde la pers-



Tabla 3. Listado de categorías y ocurrencias

No.	Categoría	Ocurrencias	No.	Categoría	Ocurrencias
1	Liderazgo de Servicio	70	15	Estructura y diseño de la organización	03
2	Liderazgo	26	16	Productividad	02
3	Líder	17	17	Características personales	02
4	Cambio y tensión	09	18	Casos empresariales	02
5	Equipos de trabajo	08	19	Conflicto	01
6	Diseño y tecnología del trabajo	08	20	Comunicación	01
7	Valores	07	21	Planeación organizacional	01
8	Satisfacción laboral	05	22	Confianza	01
9	Cultura organizacional	04	23	Motivación	01
10	Servicio	03	24	Vitalidad organizacional	01
11	Percepción	03	25	Emprendimiento	01
12	Poder y política	03	26	Administración del conocimiento	01
13	Comportamientos de ciudadanía organizacional	03	27	Personalidad	01
14	Emociones	03			

Fuente: Elaboración propia.

pectiva que ofrece el liderazgo en relación con diversas variables del comportamiento. Entre las variables identificadas y propias de esta relación, la siguientes se tienen como las más significativas en las investigaciones: cambio y tensión, equipos de trabajo, diseño y tecnología del trabajo, valores, satisfacción laboral, cultura organizacional (Robbins & Judge, 2009).

Uno de los principales hallazgos se refiere a la puesta en escena de diversos modelos

para medir y aplicar el liderazgo servidor en las organizaciones.

Este análisis particular se enfocará en la revisión del modelo Cadena Liderazgo-Utilidades (Zigarmi et al., 2009) como una propuesta efectiva para la implementación del Liderazgo de Servicio en las organizaciones. Enseguida las consideraciones pertinentes en torno al citado modelo:

CADENA LIDERAZGO-UTILIDADES

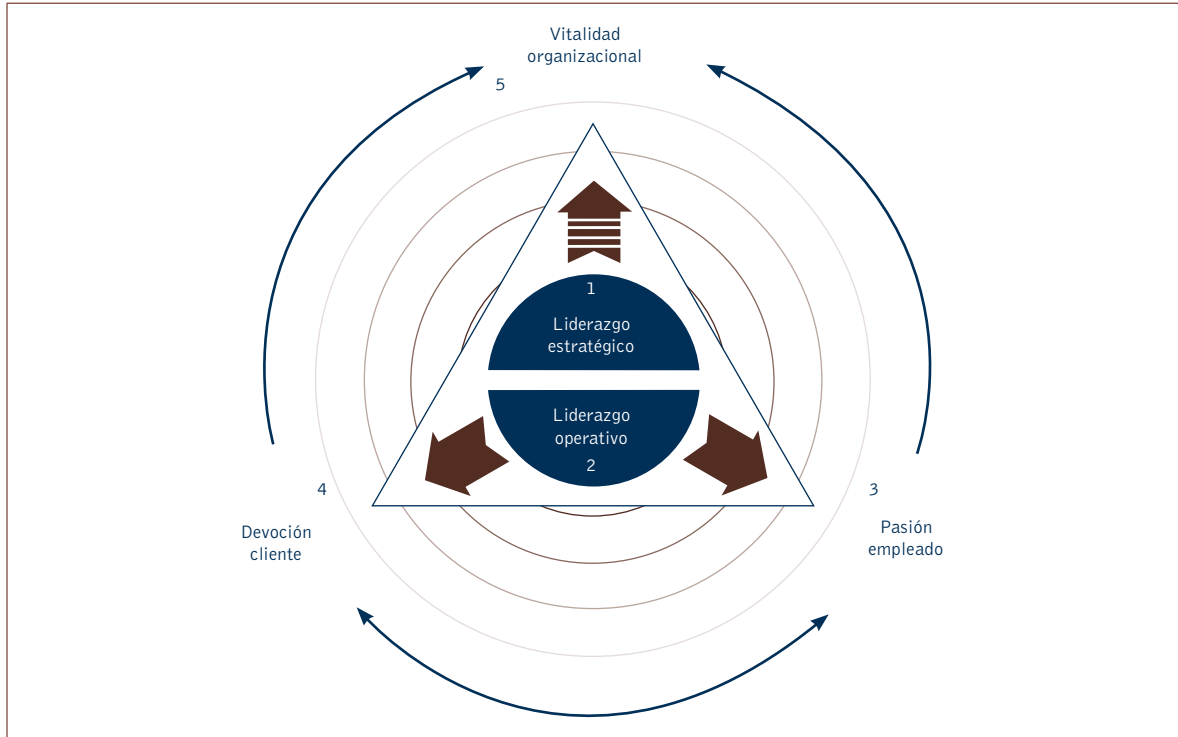
En primera instancia, como factor crítico para el éxito empresarial se enfatiza en la importancia de la capacidad de liderazgo (Zigarmi et al., 2009). Tradicionalmente se ha hablado de liderazgo en relación con el éxito organizacional, la satisfacción del empleado y la lealtad del cliente (íbid.). Al respecto, The Ken Blanchard Companies propone una resignificación de términos, incluyendo elementos con un universo más amplio de información y que se consideran críticos en el desempeño organizacional, tales como liderazgo estratégico y operativo, pasión del colaborador, devoción del cliente y vitalidad organizacional (Zigarmi et al., 2009:3).

Cada uno de estos elementos aparece relacionado en el modelo cadena liderazgo-utilidades (ver Figura 1), y se define en forma explícita.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Está relacionado con el interés continuo por el rendimiento y la evolución de la organización como un todo, incluyendo sus objetivos y capacidades. Define los imperativos estratégicos organizacionales, a través de una secuencia que incluye crear y comunicar una visión de futuro, desarrollar estructuras, procesos y controles en el nivel organizacional, gestionar los múltiples componentes organizacionales, sostener una cultura organizacional efectiva, e infundir un

Figura 1. Cadena Liderazgo-Utilidades



Fuente: Adaptado del modelo original en inglés.

sistema de valores éticos dentro de la cultura de la organización (íbid).

Este tipo de liderazgo “Es el ‘Qué’ que proporciona las relaciones y métricas claves, necesarias para garantizar que todas las unidades sigan la misma estrategia. Las estrategias deben entonces identificar los criterios que son determinantes claves del comportamiento” (Zigarmi et al., 2009: 2).

LIDERAZGO OPERATIVO

“Las prácticas de Liderazgo Operacional proveen el “Cómo” en la organización” (Zigarmi et al., 2009: 2). Dichas prácticas se consolidan en la ejecución diaria mediante la interpretación de los mandatos y políticas estratégicas de la organización, facilitan a los departamentos y empleados comprender cómo contribuyen específicamente al éxito de la organización, y

clarifican cómo cada unidad alcanzará la estrategia global (Zigarmi et al., 2009: 3).

PASIÓN DEL EMPLEADO POR EL TRABAJO

La pasión del empleado por el trabajo es un concepto que va más allá del respectivo compromiso, ya que en forma sistemática este se relaciona de dos formas excluyentes: compromiso con el trabajo o compromiso con la organización. El apasionamiento del empleado por el trabajo incluye también su compromiso con la organización (Zigarmi et al., 2011).

La pasión del empleado por trabajo “es un estado de bienestar persistente, significativo y emocionalmente positivo de un individuo, que se deriva de continuas valoraciones cognitivas y afectivas que hace de diversas situaciones organizacionales y de trabajo, que resultan en comportamientos e intenciones de trabajo



constructivas y consistentes". (Zigarmi et al., 2009,2: 5).

La pasión del empleado es resultado de su experiencia positiva frente a la organización y de su completa satisfacción respecto de la misma, sus políticas, procedimientos, productos, y prácticas administrativas. Los indicadores fuertes sobre la pasión del empleado incluyen retención, ausentismo, permanencia y productividad; las medidas suaves incluyen sus percepciones acerca de equidad, justicia y confianza (Zigarmi et al., 2009).

Ahora bien, se ha identificado un conjunto de doce factores relacionados con la pasión del empleado por el trabajo; Zigarmi et al. (2011) clasifica dichos factores del siguiente modo:

a) Factores organizacionales:

1. Colaboración: medida en que la organización fomenta el intercambio de ideas, el trabajo en equipo y la colaboración en proyectos y tareas.
2. Justicia distributiva: medida en que los recursos, la compensación y las cargas de trabajo son balanceadas adecuadamente.
3. Justicia procedimental: medida en que las políticas y procedimientos se aplican en forma consistente y justa.
4. Crecimiento: grado en que se manifiesta el apoyo para el crecimiento profesional actual y futuro.
5. Expectativas de desempeño: grado en que las personas sienten que su trabajo se compara con un estándar acordado y entienden lo que de ellas se espera.

b) Factores del puesto de trabajo)

6. Trabajo significativo: grado en que el personal entiende y se identifica con el propósito de la organización, y siente que está trabajando en proyectos importantes que producen resultados positivos.

7. Autonomía: grado en que los individuos pueden elegir cómo realizar las tareas, se sienten personas de confianza para realizar el trabajo y gozan de autoridad para tomar decisiones.
8. Retroalimentación: grado en que cada quien recibe información adecuada sobre su desempeño y se reconocen sus ideas y acciones de mejoramiento.
9. Carga balanceada de trabajo: grado en que las personas sienten que el tiempo asignado para realizar su trabajo es suficiente.
10. Variedad de la tarea: grado en el cual las personas sienten que hay variedad, tanto en el tipo de tareas como en la complejidad de las mismas.

c) Factores moderadores:

11. Vínculación con el líder: grado en el cual los líderes se esfuerzan por compenetrarse con los subalternos y construir buenas relaciones personales y profesionales.
12. Vínculación con los colegas: grado en el que los compañeros hacen un esfuerzo para compenetrarse con sus colegas y construir buena relaciones personales y profesionales.

Además de los factores relacionados con pasión del empleado, Zigarmi et al. (2011) también han identificado cinco áreas claves asociadas a intenciones del empleado, así:

1. Esfuerzo discrecional: medida en que el individuo tiene la intención de dedicar su esfuerzo facultativo en favor de la organización, más allá de los requisitos previamente convenidos. Los factores más influyentes sobre esta área son: variedad de la tarea, autonomía, vínculos con los colegas y justicia procedural.
2. Intención de desempeño: medida en que el individuo tiene la intención de hacer

su trabajo de la mejor manera posible, contribuyendo en forma eficaz al éxito de la organización. Los factores más influyentes sobre esta área son: variedad de la tarea, trabajo significativo y autonomía.

3. Comportamientos de ciudadanía organizacional: grado en que el individuo está comprometido a apoyar a sus compañeros de trabajo y a comportarse de forma respetuosa, considerada y sensible hacia los demás. Los factores destacados en esta área son: colaboración, variedad de la tarea, vinculación con los colegas y autonomía.
4. Aprobación del empleado: grado en que el individuo fácilmente respalda a la organización ante los públicos externos, distinguiéndola como un buen lugar para trabajar y como proveedora de bienes y servicios con calidad. Los factores más significativos son: justicia procedural, crecimiento y autonomía.
5. Intención de permanecer: grado en que el individuo tiene previsto continuar al servicio de la organización. Los más destacados relativos a esta área son: crecimiento, justicia procedural, autonomía y justicia distributiva

DEVOCIÓN DEL CLIENTE

Está ampliamente difundida y aceptada la idea de que tratar bien al cliente es factor clave para obtener su lealtad, lo cual redundará en ingresos y ventaja competitiva para las organizaciones (The Ken Blanchard Companies, 2007). Más aún, sin duda alguna la devoción del cliente hacia la entidad es resultado de experiencias positivas con los productos y servicios, las políticas, los procedimientos y el personal a aquella vinculado.

Se define en estos casos la devoción como “un sentido de bienestar intenso, significativo y emocionalmente positivo del cliente, que se

deriva de una continua valoración cognitiva y afectiva de calidad de los productos y servicios ofrecidos por la organización, que resulta en comportamientos e intenciones constructivas que apoyan el propósito de la organización” (Zigarmi et al., 2009: 3-2).

Algunas variables consideradas como medidas duras en torno a este factor incluyen retención del cliente, duración de la relación con este, número de transacciones, tamaño de la transacción promedio, y referenciación de nuevos clientes. Los indicadores considerados suaves incluyen percepciones de satisfacción con base en encuestas sobre temas relacionadas con la calidad percibida, valores, servicio, expectativas sobre el producto, y satisfacción total del cliente (Zigarmi et al., 2009).

Así las cosas, en pocas palabras lo expuesto significa que el servicio al cliente es una responsabilidad de todos en la organización, especialmente de los líderes y los empleados que tienen contacto directo con sus clientes. Adicionalmente, significa crear experiencias positivas en favor de estos últimos (The Ken Blanchard Companies, 2007).

Las organizaciones de alto desempeño asumen y desarrollan un gran compromiso de proveer al cliente un servicio de excelente nivel. Condición tal que se refleja estratégicamente al desarrollar una visión compartida que se enfoca en el cliente y en el tipo de experiencia pretendida respecto de este frente a la organización, y que se afianza mediante una cultura organizacional de servicio en cuyo despliegue los empleados perciben que las prácticas de liderazgo enfatizan la calidad, el servicio al cliente y el desarrollo del personal (The Ken Blanchard Companies, 2007).

Ahora bien, el compromiso organizacional involucra un conjunto de habilidades críticas de servicio al cliente que requieren ser desarrolladas por los empleados y líderes (The Ken Blanchard Companies, 2007), acatando aspectos como los siguientes:



- Desarrollar servicios y sistemas que faciliten la negociación con la organización.
- Mejorar las habilidades de diagnóstico de necesidades del cliente, en el caso de los empleados que tienen con él contacto directo.
- Mejorar las habilidades de solución de problemas por parte de los empleados
- Facultar a los empleados para que utilicen su ámbito de autoridad.

VITALIDAD ORGANIZACIONAL

Se define como “el grado en que una organización ha sido continuamente exitosa en el cumplimiento de las expectativas de desempeño, a los ojos de sus clientes, empleados, accionistas y comunidades pertinentes, lo que se traduce en que la organización siga siendo económicamente viable y permanezca en el tiempo” (Zigarmi et al., 2009: 3-2). Incluye algunos indicadores duros como conservación de contratos, retención de ingresos, precio de las acciones, utilidades, crecimiento de ingresos, capital de riesgo y costos operacionales; e igualmente un conjunto de indicadores suaves tales como percepción de confianza del público, compromiso del empleado e intención de permanencia de éste (Zigarmi et al., 2009).

RELACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA CADENA LIDERAZGO-UTILIDADES

La interrelación efectiva entre el liderazgo estratégico, el liderazgo operacional, la pasión del empleado y la devoción del cliente, es condición crítica e inexcusable para el éxito organizacional. Si alguno de estos componentes llegare a desconectarse, habrá peligro para la productividad y rentabilidad de la organización (íbid).

El liderazgo estratégico influye directamente en el liderazgo operacional, a su vez este impacta, en forma directa, sobre la pasión del empleado y la devoción del cliente. El lideraz-

go estratégico, aunque crítico para la vitalidad organizacional, se relaciona con esta en forma indirecta, mientras que sí hay conexión directa cuando se trata del liderazgo operacional (íbid).

De lo expuesto se infiere que los empleados requieren entender cómo conectar su trabajo con la visión, la cultura organizacional y los imperativos estratégicos. También significa que las prácticas de liderazgo deben proveer un ambiente capaz de proveer a empleados y clientes una experiencia positiva frente a la organización. Por lo demás, es claro que unas prácticas de liderazgo operacional efectivas y alineadas, permiten a los empleados apasionarse con su trabajo y con la organización

De otro lado, atendiendo a la estrecha interrelación existente entre la pasión del empleado y la devoción del cliente, vale destacar que cuando aquel está apasionado por su trabajo y por la organización tiende a interactuar de manera positiva con la clientela (Zigarmi et al., 2009: 3).

“Cuando los empleados son apasionados por lo que hacen, tienen claridad acerca de sus papeles y sus metas, y perciben que la organización es justa y equitativa en su trato con los compañeros de trabajo y los clientes, el impacto sobre su deseo de servir al cliente es formidable” (Zigarmi et al., 2009: 5).

Imposible omitir la significativa influencia del liderazgo operacional sobre la devoción del cliente. Prácticas administrativas tales como compartir información, proveer entrenamiento, y premiar y reconocer la excelencia, están positivamente relacionadas con la satisfacción por la calidad en el servicio (Zigarmi et al., 2009).

No sobra tampoco reiterar que la devoción del cliente impacta fuertemente sobre el éxito organizacional. A los clientes les interesa el servicio que reciben de una organización y la experiencia que tienen con el producto, las políticas y los procedimientos de una empresa; más aún, poco o nada les importa qué tan rentable o exitosa sea la compañía, siempre y

cuando este factor no influya negativamente sobre el producto, el servicio o su experiencia (íbid.). “Los líderes de compañías de servicio ejemplar enfatizan la importancia de cada empleado y cada cliente, y sustentan una cultura que se centra alrededor del servicio a clientes y empleados” (Zigarmi et al., 2009: 5).

Nuestra teoría es que la relación empleado-cliente depende tanto del liderazgo estratégico como del operacional demostrados en la organización. Como resultado, el liderazgo es la esencia de la cadena liderazgo-utilidades. La integridad y efectividad del liderazgo y de las prácticas administrativas son un impulsor indirecto del éxito organizacional. El máximo impacto en los resultados finales de una organización puede esperarse, cuando tanto las prácticas del liderazgo estratégico como las del organizacional están alineadas, apoyando así un propósito que es visible tanto para clientes como para empleados (Zigarmi et al., 2009: 3).

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El liderazgo servidor es un enfoque que propone un modelo de liderazgo basado en el servicio, y que genera impacto en las organizaciones como motor del alto desempeño. Así, el principal objetivo del líder servidor es actuar como impulsor del logro de los propósitos organizacionales ejerciendo un estilo de liderazgo estratégico y operacional; su tarea es liderar en lo estratégico y servir en lo operativo.

La primera de tales tareas conduce al líder servidor a proponer una visión y unos imperativos estratégicos, como también a impulsar una cultura organizacional basada en el servicio a los públicos interesados respecto de la organización. Y desde la perspectiva del liderazgo operacional, compete al líder servidor crear un ambiente de trabajo que facilite la operación,

alineando estructuras, sistemas y procesos con la intención de servicio al cliente, y facultando a los empleados para que desplieguen todas sus capacidades con la mira puesta en el éxito organizacional; dicho en otras palabras, en este ámbito el líder construye sistemas y estructuras con criterio servidor, cuya operacionalidad está en cabeza de empleados servidores.

Por otra parte, oportuno es indicar que al establecer el tipo de relaciones entre el liderazgo de servicio y su impacto sobre empleados, clientes y resultados organizacionales, el modelo cadena liderazgo-utilidades propone un mecanismo para aplicar el enfoque de liderazgo servidor en las organizaciones.

Los elementos de la cadena liderazgo-utilidades se sintetizan de la siguiente manera:

- El liderazgo estratégico efectivo predice indirectamente la vitalidad organizacional.
- El liderazgo operacional efectivo predice directamente la pasión positiva del empleado.
- La pasión positiva del empleado predice directamente la devoción del cliente.
- La pasión del empleado predice directamente la vitalidad organizacional.
- La devoción del cliente predice directamente la vitalidad organizacional.
- Uno de los indicadores más fuertes del compromiso del empleado es el compromiso con la organización.

La clave para obtener resultados significativos y garantes de la vitalidad organizacional, es crear un ambiente en cual los empleados se sientan valiosos para la organización hasta apasionarse por ella y por su trabajo. El buen cuidado y el interés manifiesto hacia los empleados trae como consecuencia un interés de estos respecto de promover para los clientes experiencias positivas que ellos quieran repetir, estableciéndose de este modo una relación



de largo plazo entre las partes. Es así como se materializa un doble beneficio, donde las utilidades se convierten en una consecuencia del servicio al cliente, ventaja organizacional que se logra por servirle al empleado. En definitiva, pudiera decirse que eventualmente sea esta la razón para que un grupo destacado de expertos en liderazgo y un reconocido conjunto de organizaciones hayan decidido adoptar, desarrollar y aplicar prácticas de liderazgo basadas en el servicio.

Ahora bien, debe reconocerse que surgen grandes desafíos referentes a la promoción y contextualización de este enfoque en el medio colombiano; de ahí la necesidad y conveniencia de profundizar en los modelos de liderazgo aplicados por las empresas de alto desempeño; labor tal que debe realizarse tanto a través de investigaciones empíricas como con el desarrollo de mecanismos que permitan la aplicación del enfoque en organizaciones nacionales.

REFERENCIAS

- Anderson, J. (2008). *The Writings of Robert K. Greenleaf: An Interpretive Analysis and the Future of Servant Leadership*. Recuperado el 20 de mayo de 2011, de https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/anderson.pdf.
- The Ken Blanchard Companies (2007). *The Key to Customer Loyalty*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de http://www.kenblanchard.com/img/pub/blanchard_customer_loyalty.pdf.
- Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Recuperado el 20 de mayo de 2011, de http://www.olagroup.com/Images/mm_Document/Drury%20Dissertation%20Spring%202004.pdf.
- Ole, J. (2005). *Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers*. Recuperado el 18 de mayo de 2011, de http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/koshal_servant.pdf.
- Rennaker, M. y Novak, D. (2006). *Servant Leadership Context: A Multi-Case Pilot Study*. Recuperado el 20 de mayo de 2011, de http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/novak_rennaker.pdf.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). *Servant leadership: Its Origin, development, and application in organizations*. Recuperado el 18 de mayo de 2011, de <http://www.lead.fju.edu.tw/teacher/Lucia/course/Servant%20Leadership/2002-09-Servant%20leadership%20%20It's%20origin,%20development,%20and%20application%20in%20organizations.pdf>.
- The Ken Blanchard Companies (2007). *The Key to Customer Loyalty*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de http://www.kenblanchard.com/img/pub/blanchard_customer_loyalty.pdf.
- Valeri, D. (2007). *The Origins of Servant-leadership*. Recuperado el 20 de mayo de 2011, de http://www.greenleaf.edu/pdf/donald_valeri.pdf.
- Zigarmi, D., Blanchard, S., Essary, V. y Houson, D. (2009). *The Leadership-profit Chain*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de <http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard-Leadership-Profit-Chain.pdf>.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. y Diehl, J. (2009). *Employee work Passion: volume 1*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, <http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard-Employee-Passion.pdf>.
- Zigarmi, D., Blanchard, S., y Essary, V. (2009). *The Leadership-purpose chain in government agencies*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Leadership_Purpose_Chain.pdf.
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D., y Diehl, J. (2011). *Employee Work Passion: Vol 3*. Recuperado el 17 de mayo de 2011, de http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Employee_Passion_Vol_3.pdf.

ANEXOS

ANEXO 1. LISTADO DE DOCUMENTOS QUE RELACIONAN EL LIDERAZGO SERVIDOR EN LAS ORGANIZACIONES

N°	Código	Nombre	Autor	Institución	Páginas
1	AUS001	Servant Leadership's effects on trust and organizational citizenship behaviors	Geoffrey A. Trivers	Argos University Seattle	155
2	BEU001	Utilizing the Organizational Leadership Assessment as a Strategic Tool for Increasing the Effectiveness of Teams within Organizations	Justin A. Irving	Bethel University	14
3	BSU001	Transformational and Servant Leadership: Content and contextual comparisons	Brien N. Esmith, Ray V. Montagno, Tatiana N. Kuzmenco	Ball State University	12
4	CAU001	Servant leadership from the student officer perspective in Phi Theta Kappa	Susan C. Merideth	Capella University	113
5	CAU002	Serving the World: A Cross-Cultural Study of National Culture Dimensions and Servant Leadership	Darin R. Molnar	Capella University	139
6	CAU003	Servant Leadership: A Model for Organizations Desiring a Workplace Spirituality Culture	Rebecca L. Herman	Capella University	127
7	CAU004	Examining Servant Leadership and employee engagement in a Financial services industry organization: a descriptive survey study	Jason J. Kell	Capella University	97
8	CBC001	Stories of migrant farm workers at a servant-led orchard	Richard Cummins	Columbia Basin College	43
9	CMU001	Leader Behavior Inventory: A Test of Measure Equivalence in Germany and the United States	Howard Rudd, Tom Kent, Carrie A. Blair, Ulrich Schuele	College of Charleston; Mainz University of Applied Sciences	15
10	FAU001	Assessing the servant organization	James Alan Laub	Florida Atlantic University	30
11	GOU001	Perspectives of servant-leadership & spirit in organizations	John Horsman	Gonzaga University	26
12	GRU001	The Origins of Servant Leadership	Donald Philip Valeri	Greenleaf University	150
13	IWU001	Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation	Kenneth E. Rauch	Indiana Wesleyan University	162
14	IWU002	Blue Collar Servant Leadership	Kenneth E. Rauch	Indiana Wesleyan University	43
15	IWU003	Servant Leadership, Ethics and the Domains of Leadership	Stephen D. Griffith	Indiana Wesleyan University	13
16	IWU004	Organizational Leadership and Its Relationship to Outcomes in Residential Treatment	Mary Anna Bradshaw	Indiana Wesleyan University	157



N°	Código	Nombre	Autor	Institución	Páginas
17	KBC001	Cadena liderazgo utilidades	Zigarmi, Drea; Blanchard, Scott; Essary, Vicki; Houson, Dobie;.	Ken Blanchard companies	8
18	KBC002	From Engagement to Work Passion	Zigarmi, Drea; Nimon, Kim; Houson, Dobie; Witt, David; Diehl, Jim	Ken Blanchard companies	12
19	KBC003	Critical Leadership Skills	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	4
20	KBC004	Achieving Excellence, Virtually	Merry Lee Olson	Ken Blanchard companies	12
21	KBC005	2008 Corporate Issues Survey	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	6
22	KBC006	2009 Corporate Issues Survey	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	8
23	KBC007	The Key to Customer Loyalty	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	6
24	KBC008	The High Cost of Doing Nothing:	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	6
25	KBC009	2010 Corporate Issues Survey	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	16
26	KBC010	2011 Corporate Issues Survey	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	8
27	KBC011	The Leadership-Profit Chain	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	8
28	KBC012	2007 Corporate Issues Survey	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	6
29	KBC013	Creating a Motivating Work Environment	Eunice Parisi-CarewLily Guthrie	Ken Blanchard companies	36
30	KBC014	The Next Generation of Workers	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	36
31	KBC015	The Critical Role of Teams	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	4
32	KBC016	Emerging Trends and Demographic Forcasto Watch for in the Next Decade	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	18
33	KBC017	The Leadership-Purpose Chain in Government Agencies	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	12
34	KBC018	Employee Work Passion: Connecting the Dots	Zigarmi, Drea; Houson, Dobie; Witt, David; Diehl, Jim	Ken Blanchard companies	10
35	KBC019	building Trust: The Critical Link to a High-Involvement, High-Energy Workplace Begins with a Common Language	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	6
36	KBC020	Making the Business Case for Leadership Development: The 7% Differential	Blanchard, Scott	Ken Blanchard companies	4
37	KBC021	Employee Work Passion: What's important in creating a motivating work environment and whose job is it?	Zigarmi, Drea; Houson, Dobie; Witt, David; Diehl, Jim	Ken Blanchard companies	6
38	KBC022	Employee Passion: The New Rules of Engagement (Vol. 1)	Zigarmi, Drea; Houson, Dobie; Witt, David	Ken Blanchard companies	8
39	KBC023	The Retention Challenge	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	6
40	KBC024	A Leadership Imperative for the Oil and Gas Industry	Brainard, Dean	Ken Blanchard companies	14
41	KBC025	A Fresh look at measuring impact	Guthrie, Lily	Ken Blanchard companies	28

N°	Código	Nombre	Autor	Institución	Páginas
42	KBC026	Leadership Strategies for Making Change Stick	Zigarmi, Pat; Hoekstra, Judd	Ken Blanchard companies	8
43	KBC027	Challenging Conversations– Strategies for Turning Conflict into Creativity	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	4
44	KBC028	Thriving in the New Business Reality	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	6
45	KBC029	Take the Fear Out of Feedback	Ken Blanchard Companies	Ken Blanchard companies	4
46	KBC030	Creating a High Performance, Values-Aligned Culture	Edmonds, Chris	Ken Blanchard companies	6
47	LBS001	An agenda for understanding individual leadership in corporate leadership systems	Anne Sigismund Huff, Kathrin Moeslein	London Business School	13
48	LDI001	Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective	Karin Klenke	Leadership Development Institute (LDI) International	30
49	MOU001	An inductive model of servant leadership: The considered difference to transformational and charismatic leadership.	David T. Chin, Wendy A. Smit	Monash University	19
50	MOU002	Servant Leadership: Its origin, development, and application in organizations	Sen Sendjaya	Monash University	8
51	NCC001	Determinants of Shared Leadership in Management Teams	Michael Shane Wood	Nebraska Christian College	22
52	NSU001	Servant Leadership in the Family Business: An exploratory study	John James Cater, Brent D. Beal, Robert T. Justis	Nicholls State University	8
53	OLA001	Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument	James Alan Laub	OLA Group	27
54	PY0001	Servant Leadership: The Complexity of a Simple Idea	Sarah L. Bodner	Pyramid ODI	12
55	REU001	Best Practices in Servant Leadership	Paul T. P. Wong, Dean Davey	Regent University	15
56	REU002	Servant Leadership and the Effectiveness of Teams	Justin A. Irving	Regent University	99
57	REU003	Seeing Servant Leadership through the Lens of Design	Jim Wolford-Ulrich	Regent University	13
58	REU005	The New Frontier of Servant Leadership	J. Louis Spencer	Regent University	21
59	REU006	Value Diversity and Affective Conflict Reduction Model: Reducing Value Diversity through Servant	Dennis C. Rittle	Regent University	13
60	REU007	Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment	Sharon Drury	Regent University	109
61	REU009	Analogies between Gardening and Organizational Leadership	Thorsten Grahn	Regent University	21



N°	Código	Nombre	Autor	Institución	Páginas
62	REU010	The Perfect Storm of Leaders' Unethical Behavior: A Conceptual Framework	Diane J. Chandler	Regent University	25
63	REU011	Evaluating the Instrumento de Contribución al Liderazgo de Siervo (ICLS) for Reliability in Latin America	Timothy Alan McIntosh, Justin A. Irving	Regent University	22
64	REU013	Servant Leadership as a Humane Orientation: Using the GLOBE Study Construct of Humane Orientation to Show that Servant Leadership is More Global than Western	Bruce E. Winston, Barry Ryan	Regent University Argosy University	11
65	REU014	The Influence of Servant Leadership on Certified Knowledge Managers' Perception of Knowledge Management	David B. DeHaven	Regent University	37
66	REU015	A Model for Servant Leadership, Self-Efficacy and Mentorship	Randy Poon	Regent University	13
67	REU016	Research Roundtable Presentation: Servant Leadership and Power in Positional-Led Organizations	Rick Christman	Regent University	16
68	REU017	Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes:	Justin A. Irving, Gail J. Longbotham	Regent University	13
69	REU018	Impact of Leadership Development Experiences in a Trans-National Organization	Richard W. Sessoms, Bruce Winston	Regent University	17
70	REU019	Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus	A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson	Regent University	10
71	REU020	Servant Leadership	Jane T. Waddell	Regent University	9
72	REU021	Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale	Sen Sendjaya	Regent University	11
73	REU022	Servant Leadership: A Chaotic Leadership Theory	Mark Rennaker	Regent University	14
74	REU024	Servant Leadership Context: A Multi-Case Pilot Study	Mark A. Rennaker, Daniel A. Novak	Regent University	28
75	REU026	Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model	Bruce Winston,	Regent University	9
76	REU027	The Role of Follower Self-Esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness	Ogbonna George Nwogu	Regent University	10
77	REU028	Effect of Follower Self-concept and Self-determination on Organizational Citizenship Behavior from a Servant Leadership Context	Michelle Vondey	Regent University	18

N°	Código	Nombre	Autor	Institución	Páginas
78	REU029	Investigating the Relationships Among Emotional Intelligence, Servant Leadership Behaviors and Servant Leadership Culture	Jeanine L. Parolini	Regent University	21
79	REU030	Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers	Jeremiah Ole Koshal	Regent University	19
80	REU032	Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework	Jeanine L. Parolini	Regent University	13
81	REU033	Servant Leadership's Role in the Succession Planning Process	Walter W. Dingman, A. Gregory Stone	Regent University	12
82	REU034	Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Servant Leadership	Louis W. Fry, Laura L. Matherly, J. Lee Whittington, Bruce E. Winston	Regent University Tarleton State University	24
83	REU035	The Understanding and Practice of Servant-Leadership	Larry C. Spears	Regent University	8
84	REU036	Servant Leadership: A worldview perspective	J. Randall Wallace	Regent University	22
85	REU037	Servant Leadership: A Strategy for Philanthropy	Gray Keller	Regent University	4
86	REU038	The Writings of Robert K. Greenleaf: An Interpretive Analysis and the Future of Servant Leadership	Joe Anderson	Regent University	35
87	REU040	Servant versus Self-Sacrificial Leadership: Commonalities and Distinctions of Two Follower-Oriented Leadership Theories	Jeffrey A. Matteson, Justin A. Irving	Regent University	19
88	REU042	Finding meaning through servant leadership in the workplace	Don Page	Regent University	14
89	REU043	Character and Leadership: Situating Servant Leadership in a Proposed Virtues Framework	James D. Lanctot	Regent University	26
90	REU045	An Integrative Definition of Leadership	Bruce E. Winston, Kathleen Patterson	Regent University	67
91	REU046	From Noble to Global: The Attributes of Global Leadership	Kathleen Patterson	Regent University	19
92	REU047	Listening and Persuasion: Examining the Communicative Patterns of Servant Leadership	Mark A. Rennaker	Regent University	200
93	RIT001	Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction	Lucia Crevani, Monica Lindgren, Johann Packendorff	Royal Institute of Technology	28
94	TWU001	The connection between servant leadership and job burnout	Wally Rude	Trinity Western University	105
95	TWU002	A conceptual framework for measuring Servant-Leadership	Don Page, Paul T. P. Wong	Trinity Western University	28



N°	Código	Nombre	Autor	Institución	Páginas
96	TWU003	An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles	Paul T. P. Wong	Trinity Western University	16
97	TWU004	Servant leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile	Paul T. P. Wong, Don Page	Trinity Western University	13
98	UNE001	Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership	John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler	University of Nebraska	27
99	UNE002	Servant Leadership characteristics in a health care organization, and the relationship with leader-member exchange	William Manzi Freitas	University of Nebraska	22
100	UNE003	Antecedents of transactional, transformational, and servant leadership: a constructive-development theory approach	Marilyn J. Bugenhagen	University of Nebraska	218
101	UPH001	An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employees	Lolita Regina Johnson	University of Phoenix	113
102	UPH002	A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Religious Educational Organization	Kelly Preston Anderson	University of Phoenix	146
103	UPH003	Leadership Style, Employee Satisfaction, and Productivity in the Enrollment Department of a Proprietary University	James Chitwood	University of Phoenix	151
104	UPH004	Employee Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Call Center: A Correlational Study	Hai-Wen Chu	University of Phoenix	172
105	USC001	Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership	Caroline H. Liu	University of Southern California	26
106	VPI001	The characteristics, behaviors, and effective work environments of Servant Leaders: A Delphi study	Ann Todd Abel	Virginia Polytechnic Institute and State University	132

ANEXO 2. FICHA RESEÑA DE INVESTIGACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL	
TÍTULO	
CÓDIGO:	
PÁGINAS:	
AUTOR (ES)	(El autor, los autores o coautores que aparecen en la investigación.)
INSTITUCIÓN	
CIUDAD :	FECHA:
TIPO DE PROYECTO	
<input type="checkbox"/> Tesis Doctoral <input type="checkbox"/> Disertación Doctoral <input type="checkbox"/> Investigación <input type="checkbox"/> Artículo de Investigación <input type="checkbox"/> Otros trabajos de grado (cuál)	
DESCRIPCIÓN	
DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: (el problema o la situación problemática)	
JUSTIFICACIÓN:	
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:	
OBJETIVO GENERAL:	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	
VARIABLES:	
OBSERVACIONES (Delimitaciones, supuestos)	
MARCO REFERENCIAL	
TEMAS CLAVE (Ver hoja adjunta para hacer descripción de cada tema, se incluyen los conceptos)	
MODELOS Y/O ENFOQUES TEÓRICOS: (Desde cuál teoría se está tratando la temática, si hay un modelo específico que se ha establecido)	AUTORES: (el autor de la teoría)
DISEÑO METODOLÓGICO	
TIPO DE INVESTIGACIÓN: (descriptiva, explicativa, correlacional, y si es de un enfoque cuantitativo o cualitativo)	
HIPÓTESIS: (lo que se va a probar, son las proposiciones tentativas del fenómeno investigado que están sujetas a comprobación empírica y a verificación en la realidad)	
POBLACIÓN Y MUESTRA: (Cuáles son las características de los grupos de observación)	



INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN: (clarificar si está anexo o no, si es propio, si existe, la validación que tiene)	
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN: (cómo se analizó la información)	
RESULTADOS: (Información demográfica destacada, información de variables)	
CONCLUSIONES:	
REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA SEGÚN NORMAS APA:	
DIRECCIÓN ELÉCTRÓNICA: (es la dirección electrónica de donde está el documento)	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:

ANEXO RELACIÓN DE TEMAS

(Se resume cada uno de los temas)

TEMA 1:

TEMA 2:

TEMA 3:

TEMA 4:

TEMA 5: