



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Liderazgo de servicio y su relación con la confianza organizacional de una universidad del sur del Perú, 2020

Tesis para optar el Grado de
Magíster en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa

Ana Elizabeth Gómez Burns

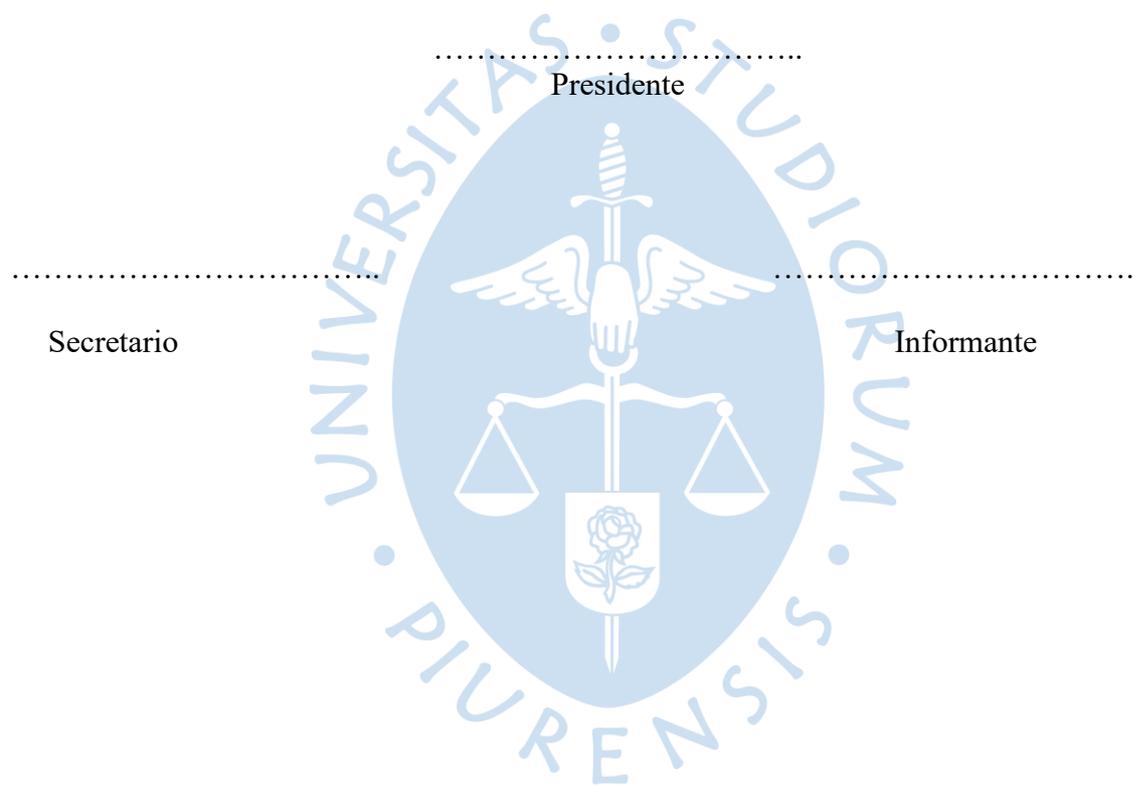
Asesor:
Mgtr. Juan Carlos Zapata Ancajima

Lima, diciembre de 2020



Aprobación

La tesis titulada “Liderazgo de servicio y su relación con la confianza organizacional de una universidad del sur del Perú, 2020”, presentada por la Lic. Ana Elizabeth Gómez Burns, en cumplimiento con los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa, fue aprobada por el asesor, Mgr. Juan Carlos Zapata Ancajima y defendida el ante el Tribunal integrado por:





Dedicatoria

A Dios, por guiarme en todos los pasos que doy y a mi familia, por su apoyo incondicional e inagotable paciencia.





Agradecimientos

Mi gratitud.

A la Universidad de Piura, por haberme dado la oportunidad de seguir mis estudios de maestría en el Programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa.

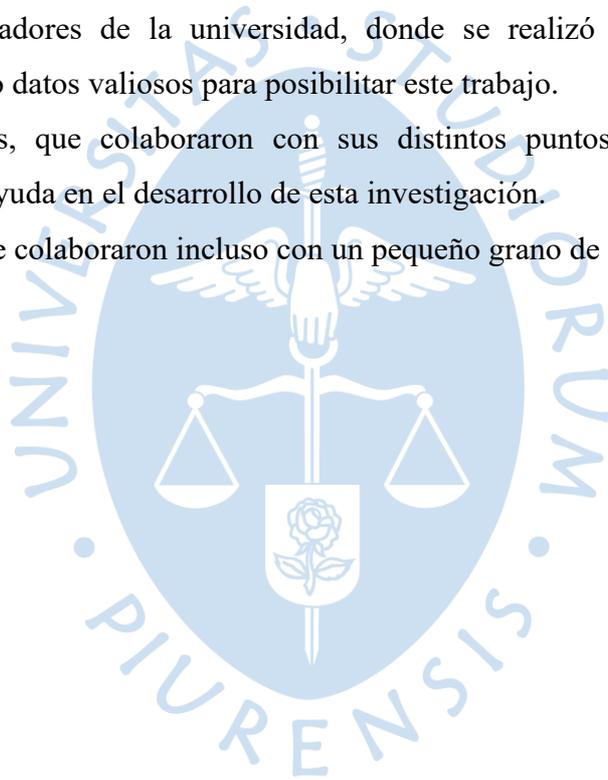
A mi asesor, Mgtr. Juan Carlos Zapata Ancajima, por su empeño y dedicación durante todo el proceso para lograr un trabajo con un nivel de calidad óptimo.

A Camilo García Gonzáles, por su asesoría y sugerencias durante la elaboración de la investigación.

A los colaboradores de la universidad, donde se realizó esta investigación, que participaron brindando datos valiosos para posibilitar este trabajo.

A mis colegas, que colaboraron con sus distintos puntos de vista y facilitaron información de gran ayuda en el desarrollo de esta investigación.

A todos los que colaboraron incluso con un pequeño grano de arena ¡Gracias!





Resumen

La investigación hace un análisis respecto al liderazgo de servicio que practican los líderes de una universidad del sur del Perú, ya que en la actualidad la organización no cuenta con un programa de crecimiento para sus líderes que los acerque más a la identidad de la universidad. Al regirse ésta por la Iglesia Católica, se espera de ellos una actitud de servicio y el generar un ambiente de confianza en la comunidad académica a todo nivel. Por lo que se formuló una investigación que permita lograr determinar el grado de relación entre el liderazgo de servicio que practican los líderes de una universidad del sur del Perú y el nivel de confianza organizacional que manifiestan sus colaboradores.

Es una investigación cuantitativa, no experimental, de diseño transversal correlacional. Los datos se recogieron a través de los cuestionarios *Servant Leadership Survey* (SLS) desarrollado por van Dierendonck y Nuijten (2011) y *Organizational Trust Inventory* (OTI), creado por Ronald Nyhan y Herbert Marlowe (1997), los mismos que se aplicaron a profesores a tiempo completo y personal administrativo que, durante el año 2020, reportan a un superior con cargo de liderazgo, en la universidad donde se realizó la investigación.

En los resultados, se corroboró que existe una buena correlación positiva entre la variable liderazgo de servicio y confianza organizacional ($r = 0,78$). Por dimensiones, se verificó, la existencia de correlación positiva y alta ($r = 0,77$) entre el liderazgo de servicio y la confianza en el supervisor (primera dimensión); así como correlación positiva y aceptable ($r = 0,51$) entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización.

Se concluyó que existe relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional en una universidad del sur del Perú, lo que significa que el empoderamiento, el ceder méritos, el responsabilizar, la aceptación interpersonal, el coraje, la autenticidad, la humildad y la responsabilidad social de los líderes se relaciona de manera positiva con la confianza en el supervisor y en la organización.



Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo I. Planteamiento de la investigación	19
1.1 Caracterización de la problemática.....	19
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problemas específicos	20
1.3 Justificación de la investigación	20
1.4. Objetivos de la investigación	22
1.4.1 Objetivo general	22
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
1.5. Hipótesis de investigación.....	22
1.5.1 Hipótesis general.....	22
1.5.2 Hipótesis específicas	22
1.6. Antecedentes de estudio	22
Capítulo II. Marco teórico	31
2.1 Liderazgo de servicio	31
2.1.1 Primera aproximación al liderazgo de servicio	33
2.1.2 El trabajo de Greenleaf.....	34
2.1.3 Desarrollo conceptual.....	35
2.1.4 Definiciones modernas.....	36
2.1.5 Características del siervo líder	40
2.1.6 Primeras escalas	44
2.1.7 Escalas recientes.....	47
2.2 Confianza organizacional	50
2.2.1 Modelo de Mayer	51
2.2.2 Modelo de McAllister	53
2.2.3 Modelo elaborado para la investigación.....	54
2.3. Liderazgo de servicio y confianza organizacional.....	56
Capítulo III. Metodología de la Investigación	61
3.1 Tipo de investigación.....	61

3.2 Diseño de investigación	61
3.3 Población y muestra	62
3.4 Variables de investigación	63
3.4.1 Operacionalización de variables.....	64
3.5 Técnicas e instrumentos.....	66
3.5.1 Liderazgo de servicio	66
3.5.2 Confianza Organizacional	67
3.6. Procedimiento y presentación de resultados.....	68
Capítulo IV. Resultados de la Investigación	69
4.1 Descripción de resultados	69
4.1.1 Resultado objetivo específico 1.....	70
4.1.2 Resultado objetivo específico 2.....	72
4.1.3 Resultado objetivo general.....	74
4.2. Contrastación de hipótesis.....	76
4.2.1 Contraste de hipótesis general.....	76
4.2.2 Contraste de hipótesis específica 1.....	77
4.2.3 Contraste de hipótesis específica 2.....	77
4.3. Discusión	77
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	85
5.1 Conclusiones	85
5.2 Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas	87
Anexos	97
Anexo 1. Instrumento de medición de liderazgo de servicio	99
Anexo 2. Instrumento de medición de confianza organizacional.....	100

Lista de tablas

Tabla 1 Resumen de características claves del liderazgo de servicio	43
Tabla 2 Dimensiones de la escala Organizational Leadership Assesment de Laub.....	45
Tabla 3 Dimensiones de la escala Servant Leadership Scale de Ehrhart.....	46
Tabla 4 Dimensiones de la escala The Servant Leader Questionnaire de Barbuto & Wheeler	47
Tabla 5 Dimensiones de la escala Servant Leadership Scale de Liden.....	48
Tabla 6 Dimensiones de la escala Servant Leadership Behavior Scale de Sendjaya.....	49
Tabla 7 Dimensiones de la escala Servant Leadership Scale de van Dierendonck & Nuijten	50
Tabla 8 Personal contratado dentro de la Universidad.....	63
Tabla 9 Operacionalización de variables (liderazgo de servicio)	64
Tabla 10 Operacionalización de variables (confianza organizacional).....	65
Tabla 11 Puntuación SLS.....	66
Tabla 12 Puntuación OTI.....	67
Tabla 13 Baremo de evaluación de liderazgo de servicio por dimensiones.....	69
Tabla 14 Baremo de evaluación de confianza organizacional por dimensiones.....	69
Tabla 15 Baremo de elementos de la dimensión confianza en el supervisor	70
Tabla 16 Relación entre liderazgo de servicio y confianza en el supervisor	70
Tabla 17 Elementos de la dimensión confianza en el supervisor.....	71
Tabla 18 Relación entre liderazgo de servicio y confianza en la organización	73
Tabla 19 Relación entre liderazgo de servicio y confianza organizacional	75
Tabla 20 Dimensiones liderazgo de servicio.....	75
Tabla 21 Correlación entre dimensiones de confianza organizacional y liderazgo de servicio	76
Tabla 22 Ítems de SLS para la medición del liderazgo de servicio según 8 Dimensiones	99
Tabla 23 Ítems de OTI para la medición de confianza organizacional	100

Lista de figuras

Figura 1 Modelo de confianza organizacional desarrollado.	54
Figura 2 Diagrama de diseño de investigación	62
Figura 3 Confianza en el líder según líneas de jerarquía	71
Figura 4 Liderazgo de servicio parte personal – servicio.....	72
Figura 5 Confianza en la organización según líneas de jerarquía	73
Figura 6 Liderazgo de servicio - parte liderazgo.....	74
Figura 7 Dimensiones de la confianza organizacional por líneas jerárquicas.....	76



Introducción

El liderazgo de servicio es una paradoja muy potente, digna de estudio. Uno de los primeros ejemplos de liderazgo de servicio se puede encontrar en uno de los libros que se ha traducido a todos los idiomas, la Santa Biblia.

El liderazgo de servicio empieza a ser más conocido como filosofía hace 49 años gracias a Robert Greenleaf (1977), quien desarrolla una teoría cuya esencia se ve plasmada en la cita "... El gran líder es visto como sirviente primero..." (p.27). A pesar de ello, no hubo grandes avances ya que el trabajo de Greenleaf no dejó una definición válida empíricamente y no había un consenso entre los investigadores en cuanto al marco teórico (van Dierendonk, 2011).

Gracias ello se han logrado hacer numerosos estudios en las organizaciones (Eva et al., 2019), pero se quiere destacar especialmente el trabajo de Cerit (2009) dado que es el primero que realiza un estudio formal en 29 instituciones educativas en Duzce, Turquía sobre el efecto del liderazgo de servicio de los directores en la satisfacción de los profesores de los colegios. Considerando los resultados de este estudio, donde el hallazgo fue una relación positiva entre ambas variables, es que se propone promover el liderazgo de servicio en instituciones educativas ya que contribuye a la realización de un trabajo efectivo.

Considerar el liderazgo en las organizaciones es primordial ya que gracias a un buen líder se puede lograr un cambio de actitud en los colaboradores. Así mismo, el liderazgo contribuye a promover un clima de confianza en la organización que favorece el resultado de las mismas. Es así que el liderazgo de servicio es el estilo ideal, pues en éste el líder busca servir primero a los colaboradores, con lo cual se genera un deseo de los mismos por retribuirlo. De esta manera se genera un proceso recíproco en el que la relación crece con el tiempo.

En la actualidad las organizaciones priorizan las estrategias a corto plazo para lograr resultados financieros rápidos, expresados en los resultados trimestrales; sobre todo las empresas de cotización pública. Del mismo modo, estilos de liderazgo de corte autoritario, que tienen esta misma forma de entender a una organización, son abundantes al día de hoy.

A pesar que los líderes de estas organizaciones pueden lograr beneficios económicos a corto plazo, existen diversos estudios que demuestran que este enfoque tiene consecuencias negativas al largo plazo. Esto se debe a que no se desarrolla el capital humano de forma sostenible y la innovación, imprescindible en un entorno de elevada competitividad, no se logra de forma apropiada en dichas organizaciones. Por lo tanto, un estilo de liderazgo que priorice al ser humano y al bienestar de toda la organización sobre los beneficios económicos a corto plazo es necesario en los entornos organizacionales.

Con respecto al entorno educativo, por su propia naturaleza, su misión está enfocada en lograr la trascendencia de los educandos, tanto a nivel profesional como personal. Por lo que un estilo de liderazgo de corte humanista estaría perfectamente alineado con su propósito. Por este motivo se consideró relevante investigar sobre cómo influye el liderazgo de servicio en la confianza organizacional.

En esta investigación de tesis de maestría, se realizó un estudio dentro de una institución educativa al sur del Perú, específicamente en una universidad privada católica ubicada en la ciudad de Arequipa; para determinar la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional. El estudio consistió en reunir datos cuantitativos de 402 colaboradores del centro de estudios (profesores a tiempo completo y administrativos). Los resultados tienen el potencial para informar y guiar a los líderes del claustro educativo a identificar aspectos de mejora donde se necesita capacitación en liderazgo de servicio. Esto tiene la posibilidad de mejorar el desempeño de la universidad a través de esta práctica ya que como consecuencia aumentan la confianza en el superior y en la organización (Joseph y Winston, 2005). El informe de investigación comprende los capítulos que se describen:

El capítulo I: Planteamiento de la investigación, se desarrolla el enfoque de la problemática, la justificación de la presente investigación y sus respectivos antecedentes. En este punto se identificó que hay la necesidad en el sistema educativo de desarrollar líderes de servicio que contribuyan a la formación integral, tanto profesional como personal, de los educandos.

El capítulo II: Marco teórico, se establecen las bases teóricas y fundamentos conceptuales sobre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional, articulando diversas teorías acerca de un tema poco investigado en todo el mundo y en especial en un entorno educativo.

El capítulo III: Metodología de la investigación, se especifican los elementos necesarios para la recolección, procesamiento y análisis de datos necesarios para esta investigación. En este punto se detalla el tipo de investigación, diseño, población, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos y diseño de análisis de datos.

El capítulo IV: Resultados de investigación, se muestran los hallazgos de la investigación, incluyendo la contrastación de las hipótesis y la descripción de los resultados más relevantes. Se argumenta y explica lo obtenido en esta investigación, comparándolo con las teorías estudiadas y los antecedentes.

El capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, se presenta la síntesis de los logros de investigación junto con las ideas y aportes principales que se desprenden del estudio. Finalmente, las sugerencias que surgen a partir de los resultados obtenidos y su análisis.

Considerando que los pilares en los cuales se sostiene la misión de la universidad en estudio están centrados en la persona y en alcanzar el bienestar de la sociedad, se concluye que se debe reforzar el estilo de liderazgo de servicio, el cual les permitirán alcanzar su visión. En esta investigación se ha encontrado una relación alta y positiva entre el liderazgo de servicio y confianza organizacional; por lo tanto, ello permitirá tanto a los líderes individuales como al resto de la organización continuar con su desarrollo de modo auténtico en un clima de confianza.





Capítulo I

Planteamiento de la investigación

1.1 Caracterización de la problemática

El desarrollo del liderazgo positivo en instituciones de educación superior es provechoso dado que permite ser más eficientes dentro del departamento (Bryman, 2007); se logra tener diversos comportamientos que lo favorecen como por ejemplo ser considerado, justo, digno de confianza íntegro, proactivo, poseer claro sentido de dirección y visión estratégica, entre otros. A pesar de ello, Bryman (2007) indica que en algunas ocasiones la efectividad del liderazgo no siempre es lograda ya que las personas elegidas para liderar son académicos de renombre, que no han tenido experiencia gerencial previa; y se les dificulta liderar ya que deben mantener su reputación como investigadores. Es primordial combinar la parte académica con la parte empresarial ya que las organizaciones lo exigen. Si el personal académico con cargo directivo no es capacitado, las instituciones educativas no serán sostenibles en el tiempo (Davies et al., 2001).

Son cada vez más instituciones las que están poniendo atención en aquellos elementos inmateriales que configuran las relaciones básicas de los trabajadores al interior de ésta y que significan en el largo plazo el éxito en la consecución de los objetivos de las instituciones de educación superior (Alonderiene, 2016). Es necesario desarrollar un liderazgo distinto en las universidades.

El liderazgo de servicio, filosofía introducida por Greenleaf en 1970, propone desarrollar líderes que ponen el servicio a los demás antes que a sí mismos, brindando apoyo sin expectativa del propio reconocimiento. Estos líderes tienen la intención de transformar a su equipo, de manera que puedan crecer de forma personal y profesional, para que en un futuro también sean servidores (Spears y Lawrence, 2004); contribuyendo así al propósito de la educación: permitir que el hombre alcance las metas legítimas de su vida (King, 1992).

En los últimos años, se encuentran estudios que dan luz sobre la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional (Shim et al., 2016; Jaramillo et al., 2015; Chan y Mak, 2014); su fuerte enfoque en promover la excelencia académica, proporcionar dirección al departamento y ser consciente de las necesidades de colegas y estudiantes, parece ser el más ventajoso para las universidades (Moll y Kretzchmar 2017).

La universidad del sur del Perú en estudio, “es una comunidad académica animada por las orientaciones y vida de la Iglesia Católica que, a la luz de la fe y con el esfuerzo de la razón, busca la verdad y promueve la formación integral de la persona mediante actividades como la

investigación, la enseñanza y la extensión, para contribuir con la configuración de la cultura conforme a la identidad y despliegue propios del ser humano” (UCSP, 2020).

Los pilares en los cuales se sostiene la misión de dicha organización están centrados en la persona y en alcanzar el bienestar de la sociedad. En este sentido Tran y Spears (2020) proponen una breve reflexión acerca de la forma en la que la teoría de liderazgo de servicio es coherente con la propuesta hecha por Juan XXIII, ambas se basan en una noción de bien común y dignidad humana; y concluyen recapacitando acerca de la manera en la que la visión del bien común puede inspirar y sostener organizaciones para convertirlas en instituciones más humildes y humanas.

A partir de ello, la universidad en estudio considera que los líderes al interior de su organización deben poseer el mencionado estilo de liderazgo para que su actuar cotidiano lleve a la institución al logro de la consecución de su visión. Por este motivo, se identifica la necesidad de evaluar la relación entre liderazgo de servicio y confianza organizacional. Esta forma de liderar le permitirá a la organización -tanto al líder individual como al resto de la organización- seguir creciendo de forma auténtica, así mismo esta dinámica permitirá recibir retroalimentación constante y desarrollar programas orientados a la formación de siervos líderes; todo esto dentro de un clima de confianza en el que las personas dentro de la comunidad académica logren la trascendencia.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú, 2020?

1.2.1 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en el supervisor, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú?
- b) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú?

1.3 Justificación de la investigación

La conveniencia del estudio proviene del profundizar en los estudios de liderazgo de servicio ya que desde su aparición con Greenleaf en los 70, no se tenía una definición clara sobre el concepto, por lo cual los escritores e investigadores interesados han venido desarrollando sus propias definiciones y modelos, lo que generó una confusión sobre su operacionalización (van Dierendonck, 2011).

Dada esta situación, ha sido complejo comprobar la validez y las hipótesis de los estudios de liderazgo de servicio, no logrando tomar fuerza como otras teorías de liderazgo bien definidas. Es así, que el año pasado se hace un esfuerzo entre varios autores, para desarrollar una definición que permita tener certeza de conceptualización considerando tres características: motivo, modo y mentalidad; dejando así espacio a los investigadores de desarrollar estudios multidimensionales (Eva et al., 2019).

Entonces se está en una etapa en la cual se pueden aplicar instrumentos rigurosos que permitirán conocer tanto el estado de liderazgo de la organización, así como su relación con diversas variables, obteniendo resultados confiables. Covey (1990) en su libro *Principle-centered leadership*, indica que el motivar los principios de liderazgo de servicio propiciarán un entorno con personas comprometidas con sus labores, sin estar siendo observados, ni controlados por sus superiores, lo que permite que la organización sea más efectiva.

Asimismo, la necesidad del estudio en relación con la confianza proviene del beneficio que se genera al organizarse y simplificar la vida. Braun (1997) indica que una violación de la confianza entre el superior y su colaborador puede generar un peligro irreparable, tal como sucede en el matrimonio, el cual está basado en la confianza, aprecio, amor y honra. Si se rompen pactos en el lugar de trabajo se pueden dañar la relación. Es ahí donde el líder servidor cobra importancia en la organización ya que busca honrar la dignidad personal y el valor de todos los que son seguidores para despertar su poder innato para el liderazgo (Sims, 2005).

Se asume también que el estudio tiene relevancia social ya que servirá para transmitir a la sociedad los principios del liderazgo de servicio y su implicancia, lo que beneficiará a las organizaciones pues su motivación central es promover el bienestar de la persona humana. Así mismo permitirá a las universidades conocer la implicancia del liderazgo de servicio en la confianza; con lo cual podrían considerar dentro de sus estrategias la promoción de estos líderes y así lograr su propósito: compartir lo mejor de la cultura (lo que es verdadero, bueno y hermoso), sacar lo mejor de los estudiantes y guiarlos para llegar a ser quienes están llamados a ser.

Bass (2000), explica que la potencia del liderazgo de servicio se basa en su forma de promover el aprendizaje en los seguidores, en fomentar su crecimiento y en de desarrollo de su autonomía; en ese sentimiento natural de querer servir.

Es así que el presente estudio proporcionará datos relevantes a los directores de desarrollo humano, para programar capacitaciones que permitan a sus colaboradores fomentar un liderazgo de servicio. Ello podría permitir, a los líderes de la universidad del sur del Perú,

transformar su influencia en el factor clave para continuar desarrollando la confianza de sus colaboradores.

Esto es importante debido a que la universidad sobre la cual se realiza la investigación tiene como fin último el desarrollo integral de la persona, no solamente formando a su alumnado como profesionales especialistas en su área, sino como personas con motivos de trascendencia, por lo cual el fomentar el liderazgo de servicio se alinea claramente con este objetivo.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú, 2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en el supervisor, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú.
- b) Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú.

1.5 Hipótesis de investigación

1.5.1 Hipótesis general

Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con la confianza organizacional de los colaboradores de una universidad del sur del Perú.

Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con la confianza organizacional de los colaboradores de una universidad del sur del Perú.

1.5.2 Hipótesis específicas

- a) Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con la confianza en el supervisor.
Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con la confianza en el supervisor.
- b) Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con la confianza en la organización.
Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con la confianza en la organización.

1.6. Antecedentes de estudio

El primer trabajo corresponde a Joseph y Winston (2005) ⁽¹⁾ quienes realizaron un estudio cuantitativo correlacional que tuvo como objetivo comprobar la relación del liderazgo de servicio con la confianza organizacional (compuesta por las dimensiones: confianza en el líder y confianza en la organización). Exploró la relación entre de la percepción de los

¹ El trabajo de Joseph y Winston, a pesar de tener 15 años de antigüedad, es la única investigación que estudia la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional en el sector educativo.

trabajadores sobre el liderazgo de servicio, la confianza en el líder y la confianza en la organización.

Esta investigación es valiosa ya que da soporte al modelo de liderazgo de Greenleaf y especialmente porque sus conclusiones evidencian una relación positiva entre organizaciones que emplean el liderazgo de servicio y la confianza tanto en el líder como en la organización versus organizaciones que no lo emplean.

Este estudio utilizó una muestra de 69 trabajadores, donde 51 eran estudiantes empleados que asistían a una pequeña escuela bíblica y 15 eran empleados que asistían a una pequeña escuela secundaria cristiana en la República de Trinidad y Tobago, Antillas. El 33.3% fueron hombres, 59.4% fueron mujeres y 7.2% no lo indicó. Sus edades iban desde 18 años hasta más de 50 años. En relación al tiempo que laboraban, indicaron estar trabajando desde menos de un año hasta más de 15 años en diversos puestos que iban desde gerencia y supervisor hasta empleados; en organizaciones diversas con fines de lucro, instituciones religiosas, del gobierno, servicios médicos y educación. Los autores eligieron para medir la variable Liderazgo de servicio la herramienta *OLA (Organizational Leadership Assessment)* de Laub (1999) y para medir la variable Confianza en la Organización utilizaron la herramienta *OTI (Organizational Trust Inventory)* de Nyhan y Marlowe (1997).

En los resultados, la investigación comprobó que existe correlación entre liderazgo de servicio y confianza en el líder obtuvo un resultado positivo ($r=0,64$, $p=0,00$), indicando una relación sustancial. Así mismo, se determinó que existe correlación entre liderazgo de servicio y confianza en la organización también obtuvo un resultado muy positivo ($r= 0,72$, $p=0,00$).

Además, se corroboró los objetivos de la presente investigación, aunque se hayan realizado en otro país y a una muestra distinta.

El segundo trabajo corresponde a Sendjaya y Pekerti (2010) quienes plantean un estudio cuantitativo y correlacional acerca del impacto del liderazgo de servicio en la confianza en los líderes directos. Esta investigación recogió datos de 555 empleados de dos instituciones educativas utilizando la herramienta *Servant leadership behavior scale (SLBS)* (Sendjaya et al., 2008), la cual mide el liderazgo de servicio con 35 ítems que abarcan 6 dimensiones.

Para Sendjaya y Pekerti (2010) si el líder confía en el subordinado, esto no significa que automáticamente el subordinado va a mostrar una confianza recíproca; es necesario que el comportamiento del líder genere la confianza. Cuando el líder pone las necesidades de sus seguidores por encima de las suyas y mantiene consistencia entre lo dicho y lo actuado, establece un dialogo moral y fomenta un sentido de propósito y significado en sus seguidores, entonces la confianza se acumula.

Los resultados indican que el liderazgo de servicio es un predictor significativo de la confianza; los subordinados muestran un mayor nivel de confianza en los líderes que muestran características de líder de servicio. La hipótesis: el liderazgo de servicio predice la confianza de los seguidores en sus líderes directos fue aceptada, ya que la prueba de correlación muestra que todas las dimensiones están positivamente relacionadas con la variable confianza en el líder. Además, la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza es aceptable y positiva ($r=0,51$, $p<0,001$).

El tercer trabajo corresponde a Chan y Mak (2014) quien realizó un estudio cuantitativo correlacional acerca de *The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes*. El propósito de esta investigación fue examinar la relación entre el liderazgo de servicio, la confianza en el líder por parte de los subordinados y la satisfacción laboral, así como la *tenure* organizacional modera el efecto. El estudio arrojó como resultado que la confianza en el líder mediaba la relación entre el servidor líder y la satisfacción laboral. Además, se evidenció que el efecto positivo generado por el liderazgo de servicio en la confianza en el líder y en la satisfacción laboral es mayor para los subordinados de permanencia corta en la organización.

La muestra en esta investigación estaba compuesta por 218 empleados encargados de servicio, a jornada completa, en una empresa privada en la República de China. El 64% eran mujeres y 64% de los participantes había recibido educación primaria. Los instrumentos utilizados para medir las variables propuestas fueron: *Liderazgo de Servicio* de Liden et al. (2008), *Confianza en el líder* de Robinson y Rousseau (1994), *Satisfacción Laboral* de Seashore et al. (1983) y finalmente la permanencia en la organización solo con una pregunta abierta sobre la cantidad de años que labora en la institución, dando como resultado 9.15 años.

Este estudio plantea la siguiente hipótesis, la cual es apoyada: el liderazgo de servicio está asociado positivamente con la confianza de los subordinados en el líder y la satisfacción laboral. El liderazgo de servicio se relacionó positivamente con la confianza de los subordinados en el líder ($r= 0,72$, $p< 0,001$) y satisfacción laboral ($r= 0,64$, $p<0,001$). Se apoyó la hipótesis descrita.

Este artículo es valioso para la presente investigación ya que corrobora el efecto positivo del liderazgo de servicio en la confianza en el líder en una empresa del rubro de servicio; además contribuye a los estudios previos de Liderazgo de Servicio, especialmente en como este puede influir en las actitudes de los subordinados.

El cuarto antecedente del estudio es un trabajo realizado por Shim et al. (2016) quienes titularon su investigación cuantitativa correlacional: *Public servant leadership: Myth or*

powerful reality? Lo que plantean es cómo el liderazgo de servicio tiene una influencia buena en las actitudes y la productividad de trabajadores del gobierno.

En el grupo de estudio fueron 452 personas participantes del programa organizado por el *Korean Training Institute* (KTI), empleados del gobierno local de Korea. El 82.1% fueron hombres, 66.6% poseían educación superior, solo el 38.3% poseían una jefatura, su antigüedad promedio en el trabajo era de 10 años y su edad promedio de 49.8. El liderazgo de servicio fue medido con el instrumento de Sendjaya (2005) con nueve ítems seleccionados; el instrumento para evaluar el comportamiento cívico en las organizaciones (OCB) fue adaptado de tres escalas: Williams y Anderson (1991), Moorman y Blakely (1995) y Ackfeldt y Wong (2006); la justicia en los procedimientos fue medida con los ítems adaptados de las escalas: Parker et al. (1997) y Joy y Witt (1992); finalmente para medir la confianza en el líder se utilizaron 5 ítems adaptados de la escala de Graen y Uhl-Bien (1995).

La hipótesis planteada fue: el liderazgo de servicio tendrá una asociación positiva con un alto nivel de confianza de los empleados en el líder. Los resultados ($r=0.70$, $p < 0.01$) indican efectos directos importantes del liderazgo de servicio sobre la confianza en el liderazgo.

A pesar de que el antecedente en mención propone aplicar el modelo de liderazgo de servicio a organizaciones del gobierno, los resultados son relevantes para el presente estudio ya que se comprueba que el liderazgo de servicio contribuye al desarrollo de la confianza en el líder por parte de los colaboradores.

El quinto antecedente corresponde a Jiang y Probst (2015), titulado: *Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust*. En esta investigación cuantitativa correlacional se tiene el objetivo de estudiar el efecto de la confianza agregada a nivel de grupo (clima de confianza organizacional) y su influencia en la satisfacción laboral, compromiso afectivo, seguridad laboral, motivación de servicio, compromiso laboral, intenciones de rotación y agotamiento en una universidad pública en el noroeste de Estados Unidos.

Jiang y Probst (2015) afirman que la confianza ha sido ampliamente estudiada en términos de una relación diádica, lo cual ha corroborado múltiples ocasiones su relación positiva con las variables indicadas previamente. No obstante, existen pocos estudios que midan tanto el nivel macro como el micro con respecto a las relaciones de confianza en una organización. Por lo tanto, decidieron medir la relación que hay entre creencias colectivas sobre la confianza a nivel gerencial (nivel macro- clima de confianza) y las variables mencionadas. Además, el impacto que tendría el clima de confianza en las relaciones individuales de confianza (nivel micro).

Este estudio se aplicó a 468 profesores de una universidad pública en el noroeste de Estados Unidos, agrupados en 41 departamentos. El contexto de la investigación fue la recesión del año 2007, en el cual la universidad había sufrido un fuerte deterioro financiero teniendo como consecuencia el cierre de varios programas académicos y el recorte de trabajos (profesores y otro personal).

El instrumento empleado para medir la variable principal fue el desarrollado por Cook y Wall (1980). Al agregar la confianza individual resulta en el clima de confianza organizacional. La hipótesis de investigación fue: los individuos en una unidad con un clima de alta confianza reportarán más satisfacción laboral, seguridad laboral, compromiso afectivo, motivación para brindar servicio y compromiso laboral, y menos intenciones de rotación y agotamiento de lo que se esperaría sobre la base de su nivel de confianza individual.

El resultado fue que el clima de confianza se relacionó significativamente con la satisfacción laboral, el compromiso afectivo, las intenciones de rotación, la seguridad laboral, la motivación por el servicio, el compromiso laboral y el agotamiento, lo que explica un 47,99%, 96,10%, 98,79%, 1,59%, 88,09%, 30,44% y 45,62% de varianza más allá de la percepción de confianza a nivel individual, respectivamente.

Este estudio es relevante para la presente investigación porque da soporte al marco teórico de confianza organizacional desarrollado, pues apoya la necesidad de medir las relaciones de confianza no solo de forma diádica, sino también a un nivel macro. Además, el trabajo fue aplicado en una universidad que pasaba por momentos de gran incertidumbre debido a problemas financieros propios de la crisis global de su contexto. Jiang y Probst (2015) afirman que organizaciones con un clima de confianza débil, sobre todo por una baja confianza en la gerencia, tendrán grandes dificultades en un contexto de crisis, haciendo que una situación ambigua e impredecible lo sea aún más.

Jiang y Probst (2015) concluyen que una universidad es una organización de características muy particulares. Los colaboradores que pertenecen al ámbito académico suelen ser profesionales altamente autónomos, cuya motivación no solo se da por recompensas internas como el salario y la promoción, sino también la reputación profesional. Adicionalmente, a diferencia de la mayoría de las organizaciones, los académicos suelen tener poca interacción con la gerencia. No obstante, éstos deben desarrollar una impresión acerca del nivel de confianza que produce la gerencia. A pesar de esta particularidad, el estudio sugiere que el clima organizacional tiene relación significativa con las variables indicadas. Los autores finalmente sugieren que en otras organizaciones donde hay una mayor interacción con la gerencia, esta relación podría ser incluso más fuerte.

El sexto trabajo corresponde a Ling et al. (2017), quien realizó un estudio cuantitativo correlacional titulado *Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry*. En el estudio los autores establecen el objetivo de comparar la efectividad del liderazgo de servicio versus el liderazgo autentico en las empresas de hostelería en China, al examinar las relaciones de confianza que existen a nivel grupal y los resultados de trabajo a nivel individual (compromiso organizacional, compromiso con el trabajo, desempeño en el trabajo), así como los mecanismos de influencia a través del clima de confianza. Los resultados del estudio demostraron que ambos estilos de liderazgo influyen en las relaciones de confianza a nivel grupal, así como en las actitudes de trabajo individual; sin embargo, estas difieren en la magnitud ya que el liderazgo de servicio tiene un efecto positivo mayor.

La data fue recolectada en dos etapas, en 80 departamentos de 16 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en las provincias de Guandong y Hunan, China. La muestra fue de 1,132 pares (empleado – supervisor); de los cuales 57.2% fueron mujeres, 76.9% estaban entre 16 y 34 años de edad, 53.9% culminaron la secundaria o lograron un título técnico secundario, 81% tienen un salario mensual de 801 a 2000 yuan. Los autores utilizaron las siguientes herramientas para medir las variables de estudio: Para el liderazgo de servicio se utilizaron 24 items de liderazgo de servicio de Ling et al. (2016), para medir el liderazgo autentico se utilizaron 16 items de *Authentic Leadership Questionnaire* de Walumbwa et al. (2008), para medir el clima de confianza se utilizaron 4 items de *Organizational Trust Inventory* (OTI) de Nyhan y Marlowe (1997), para medir el compromiso organizacional se utilizaron 9 items de *Compromiso Organizacional* de Mowday et al. (1979), para medir el compromiso en el trabajo se utilizaron 17 items de (*UWES*) *Utrecht Work Engagement Scale* de Schaufeli et al. (2006) y para medir el desempeño en el trabajo se utilizaron 9 items de performance en el Trabajo de Wu et al. (2013).

Los resultados del estudio de acuerdo con las hipótesis planteadas fueron los siguientes. Hipótesis: El liderazgo de servicio tiene un efecto más positivo en el clima de confianza que el liderazgo autentico. Los resultados indican una correlación positiva y significativa entre el liderazgo de servicio y el clima de confianza ($r=0,57$, $p<0,01$).

El artículo citado es de importancia porque corrobora la relación estadísticamente positiva entre liderazgo de servicio y clima de confianza (referida a las percepciones compartidas de los miembros del grupo sobre la confianza en un líder, es decir equivalente a la confianza organizacional). Esto apoya a la hipótesis de esta investigación a pesar de que este estudio se realizó en el rubro de hotelería.

El séptimo antecedente corresponde a Aboramadan et al. (2020), en su investigación cuantitativa correlacional titulada: *Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction*. En esta investigación, se estudió el impacto del liderazgo de servicio en el compromiso laboral y el compromiso afectivo entre académicos de educación superior.

El estudio se aplicó a 324 miembros del personal académico en las 12 universidades de Palestina de mayor tamaño, cantidad de facultades y programas académicos. Los instrumentos para medir las variables mencionados fueron los siguientes. Liderazgo de servicio: Este constructo se midió con la escala de siete ítems adaptada de Liden et al. (2015). Compromiso laboral: escala de nueve ítems adaptada de Schaufeli et al. (2006). Compromiso afectivo: se midió utilizando la escala de nueve ítems tomada de Allen y Meyer (1990).

Las hipótesis de la investigación fueron: el liderazgo de servicio tiene una influencia positiva en el compromiso laboral de los académicos. El estudio arrojó una relación positiva moderada ($r = 0,415$, $p = 0,000$). El liderazgo de servicio tiene una influencia positiva en el compromiso afectivo de los académicos. Los resultados indicaron una relación positiva y aceptable ($r = 0.486$, $p = 0.000$).

Para Aboramadan et al. (2020) las instituciones de educación superior son organizaciones que requieren de alto compromiso por parte de sus miembros para lograr un adecuado nivel de enseñanza e investigación. El liderazgo de servicio permite que los subordinados experimenten emociones positivas hacia su trabajo, debido a que se les reconoce sus talentos y se busca potenciarlos; ello crea un ambiente de seguridad que permite mejorar el compromiso laboral y afectivo. Cabe adicionar que este ambiente de seguridad también favorece al desarrollo de la confianza organizacional.

La investigación mencionada es importante ya que según Aboramadan et al. (2020) el enfoque de liderazgo de servicio es esencial porque los empleados de una institución educativa superior intercambiarán estos comportamientos de apoyo mostrando mayores niveles de reciprocidad. Los resultados que obtuvieron brindan apoyo empírico al argumento de que las instituciones de educación superior requieren líderes servidores.

El último antecedente corresponde a Abass et al. (2020) en su trabajo titulado: *Positive leadership psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan*. En esta investigación cuantitativa correlacional se estudió la relación de dos estilos de liderazgo: liderazgo auténtico y liderazgo de servicio con el compromiso organizacional y el desempeño.

La investigación fue hecha en Pakistán, aplicada a 323 personas pertenecientes al cuerpo docente y ejecutivos de universidades públicas y privadas. Los instrumentos utilizados para

medir las variables fueron desarrollados por los propios autores. Para el liderazgo de servicio se basaron en Spears (1996), Sendjaya y Sarros (2002). Para el liderazgo auténtico, Avolio et al. (2007) y Avolio y Gardner (2005). Para el compromiso organizacional a Fry (2003).

Abass et al. (2020) afirman que la clasificación del comportamiento de liderazgo en general se basa en: actividades orientadas a tareas y comportamientos orientados a las personas. Los líderes eficaces logran un desempeño eficiente tanto en la dimensión humana como en la organización. Por lo tanto, es de gran importancia estudiar estilos de liderazgo que tengan en cuenta estas dimensiones. Entre los más destacados se encuentran el liderazgo auténtico y el liderazgo de servicio.

El principio de intercambio social rige en este tipo de relaciones, donde los trabajadores corresponden a la acción de sus líderes siguiendo un proceso de reciprocidad. Sin la consideración a los seguidores, ninguna definición de liderazgo está completa. En el caso del liderazgo de servicio, el líder pone las necesidades de sus seguidores por sobre las suyas sin pedir nada a cambio, no obstante, obtiene, aún sin buscarlo directamente, un mayor respeto e influencia (Abass et al., 2020).

Al desarrollar el estudio, obtuvieron que el liderazgo auténtico se correlaciona positiva y significativamente con el compromiso y el desempeño ($r=0,592$; $r=0,245$), mientras que el liderazgo de servicio no obtuvo una relación significativa. A pesar de que el liderazgo de servicio, de acuerdo con los resultados, no se relacionó significativamente ni con el compromiso ni con el desempeño, Abass et al. (2020) consideran que esto se puede deber a que el estudio, que está contextualizado por las características sociodemográficas de Pakistán, donde el 98% de la gente practica y cree en los principios islámicos, puede deberse a obstáculos cognitivos (naturaleza del servicio, como la construcción de una comunidad).

Este estudio es de importancia para la presente investigación pues como menciona Abass et al. (2020), a pesar de un fuerte interés de investigación global, no existe ningún trabajo establecido que haya explorado cómo los estilos de liderazgo mencionados influyen simultáneamente tanto en el bienestar de los empleados como en los resultados organizacionales en la educación superior. Es de gran importancia profundizar en ello pues el liderazgo es el elemento de mayor impacto para mejorar el compromiso y el desempeño de los seguidores. Por lo que un mejor compromiso y desempeño pueden considerarse factores críticos para obtener ventajas competitivas a través de la influencia del liderazgo.

A pesar de que el estudio relacionó el liderazgo de servicio con el compromiso organizacional y el desempeño (a diferencia la presente investigación donde se relaciona con la confianza organizacional) ambas variables tienen una relación positiva con la consecución

de metas organizacionales, de la misma manera que la confianza organizacional. Además, el estudio destaca la importancia, en un entorno de educación superior, que tienen estilos de liderazgo, que consideran fundamentales tanto los resultados organizacionales como el ser humano, para lograr los objetivos organizacionales.



Capítulo II

Marco teórico

2.1 Liderazgo de servicio

En la historia se han podido ver líderes que ejercen su poder y autoridad para hacer que sus seguidores hagan su voluntad, al margen si esta es buena o mala. Alguien que toma ventaja de su posición para que, por la fuerza, las personas a su cargo realicen ciertas tareas que los lleven a la consecución de un objetivo. Huete y García (2017) ayudan a entender en su libro 50 Líderes que Hicieron Historia, cómo algunas personas transformaron el mundo a causa de su conciencia (o ausencia de esta) y de su personalidad; como Robespierre, Stalin, Hitler, entre otros. Algunas de estas vidas guiadas por la motivación incorrecta, llevaron a la destrucción de la sociedad. Los académicos reconocen que por muchos años no han logrado ponerse de acuerdo en la definición de líder, ni en los estilos de liderazgo; por lo tanto, no se observa integración en el campo (Avolio, 2007). Anderson y Sun (2015) expresan la necesidad de trabajar de manera coordinada un estilo integrado *full-range style* para mejorar los estudios y la investigación.

Al remitirse a tiempos antiguos se encuentran prácticas orientales de liderazgo menos individualistas y más colectivas, una perspectiva centrada en la persona (Hammer, 1989). El taoísmo, budismo e hinduismo profesan la importancia de un líder que no aparece en escena, que sirve a los demás porque eso ayudará a que alcancen el objetivo de su vida. Se puede decir entonces que la práctica del liderazgo de servicio no es nueva, “sus raíces tienen miles de años atrás en enseñanzas religiosas y humanistas” (Spears, 1996, p.33).

Se ven también prácticas occidentales de liderazgo en el Judaísmo y el Cristianismo, donde hombres de Dios dirigen a su pueblo respondiendo al llamado de servicio; desde gente ordinaria como Job (Reina-Valera, 1960, Job), hasta reyes como David (Reina-Valera, 1960, Salmos). Blanchard y Hodges (2003) mencionan a Jesucristo como el mejor ejemplo de liderazgo de servicio que ha existido. “Todos los reyes en la historia envían personas a morir por ellos. Solo hay un rey que conozco, que decidió morir por su gente” (Blanchard, 1998, p.26). Es así como se encuentran en los tiempos de Cristo la primera aproximación a lo que hoy se conoce como el modelo de liderazgo de servicio:

Mas entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro siervo, como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos. (Reina-Valera 1960, Mateo 20: 26-28)

Según Parris y Peachey (2013), a diferencia de otros enfoques de liderazgo, donde la orientación principal se basa en lo que hace el líder, el liderazgo de servicio se define por las características de la persona y por su completa entrega hacia los demás, lo cual ha generado un reto muy grande para los académicos al no lograr construir un modelo teórico. El liderazgo de servicio, enfoque de liderazgo introducido por Robert Greenleaf, propone que para ser buen líder se requiere de una orientación de servicio a los demás, especialmente a sus seguidores. Esta filosofía plantea que los logros organizacionales se cumplirán en el futuro si se promueve el crecimiento, desarrollo y bienestar de todas las personas que forman parte de la empresa (Stone et al., 2004); donde las necesidades de los colaboradores y el propósito de la compañía están por encima de los deseos del líder (Woodruff, 2004 citado en Cerit, 2009); en donde la motivación de servir es más importante que la aspiración de poder (Luthans y Avolio, 2003).

Si bien el liderazgo de servicio está tomando fuerza e interés por la comunidad académica (Liden et al., 2014), no se tenía un consenso sobre la definición o sobre el marco conceptual, lo que originó que los investigadores creen sus propios modelos y definiciones dando como resultado diversas interpretaciones e intentos de describir una variedad de comportamientos (van Dierendonck, 2011). Los primeros modelos que aún continúan influenciando los estudios de liderazgo de servicio son los desarrollados por Laub (1999) y Spears (1995); siendo el de Spears muy representativo. Al haber sido director del *Greenleaf Center for Servant Leadership* y haber estado a cargo de muchas publicaciones, alcanzó un conocimiento bastante amplio.

Gracias al desarrollo de herramientas confiables y rigurosas como las de Liden et al. (2008) (2015), Sendjaya et al. (2008) (2017) y van Dierendonck y Nuijten (2011) y van Dierendonck et al. (2017), se han logrado comprobar aspectos que no se conocían del líder siervo como comportamientos, actitudes, desempeño y otros resultados relacionados. En los últimos 20 años se han realizado 270 publicaciones y ya se cuenta con un concepto claro que permitirá profundizar aún más en el campo, el cual se detallará más adelante.

La perspectiva que se tenía sobre la educación superior también ha cambiado estas últimas dos décadas y debería transformarse aún más luego del giro radical hacia la modalidad online dadas las circunstancias actuales en las que se encuentra el mundo con SARS-CoV-2; es así que el liderazgo cobraría mayor relevancia en los centros educativos. De acuerdo con Osseo-Asare et al. (2005) el liderazgo juega un rol crítico para el éxito de las organizaciones educativas. Utilizar el estilo correcto de liderazgo, permitirá mejorar la satisfacción de los colaboradores en instituciones de educación superior; los estudios empíricos demuestran que el liderazgo de servicio es el estilo de liderazgo que tiene un impacto significativo positivo más

alto que el resto de estilos (Alonderiene, 2016) a causa de la confianza en el líder (Chan y Mak, 2014); además de promover la retención de los colaboradores (Shaw y Newton, 2014).

2.1.1 Primera aproximación al liderazgo de servicio

El liderazgo de servicio ha estado mayormente relacionado a la teología de diversas religiones como el hinduismo, budismo, islamismo, cristianismo y judaísmo; pero si se observa la cantidad de citas que mencionan prácticas de liderazgo de servicio en la Biblia, se puede notar que el concepto está orientado fuertemente a la teología judeo-cristiana (Sendjaya et al., 2008). En la ella no solo se repite la palabra siervo alrededor de mil veces, sino que se ven ejemplos vivos de lo que es un líder-siervo desde Moisés hasta Jesucristo (Black, 2010).

Jesús es líder más increíble que ha existido en la historia (Blanchard y Hodges, 2005), no solo porque sus enseñanzas estaban orientadas al liderazgo de servicio, sino porque su vida revelada era un verdadero modelo de lo que se llama líder-siervo. Inicia su ministerio a los 30 años de edad (Reina-Valera, 1960, Lucas 3:23), el cual duró tres años aproximadamente. Se podría decir que tuvo pocos años como líder, sin embargo, su impacto en el mundo es indiscutible y sus enseñanzas perduran aun 2000 años después de su muerte.

Se puede leer en el evangelio de Marcos, que Jesús hablaba a sus discípulos y les anunciaba su muerte; cuando de repente surgió una disputa entre dos de ellos por quién estaría a su derecha y a su izquierda cuando Él partiera. Jacobo y Juan estaban cegados por el poder que les tocaría en el reino de los cielos, cuando estuvieran al costado del mismo Jesús. Luego de observar la molestia del resto de discípulos, Él les respondió:

Sabéis que los que son tenidos por gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y sus grandes ejercen sobre ellas potestad. Pero no será así entre vosotros, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que de vosotros quiera ser el primero, será siervo de todos. (Reina-Valera, 1960, Marcos 10:42-44)

Este principio de liderazgo de servicio demuestra que el servir no es una acción de subordinación o debilidad, es un acto de grandeza, de donación y entrega a las personas. Y este principio, a su vez, está bajo uno mucho mayor que es el amor. Se ve cuando le preguntan cuál es el primer mandamiento de todos y Él responde:

Amarás al Señor tu Dios con todo tu corazón, y con toda tu alma, y con toda tu mente y con todas tus fuerzas. Este es el principal mandamiento. Y el segundo es semejante: Amarás a tu prójimo como a ti mismo. No hay otro mandamiento mayor que éstos. (Reina-Valera, 1960, Marcos 12:30-31)

Sendjaya y Sarros, (2002) mencionan uno de los ejemplos más hermosos que se encuentran en la Biblia sobre esta actitud de servicio y amor, en el libro de Juan. En la cultura

judía era costumbre lavar los pies de sus invitados antes de ir a comer, ya que al usar sandalias estos llegaban muy sucios. Jesús fue a compartir una comida junto a sus discípulos y el sirviente de la casa no se encontraba, por lo cual le correspondía al invitado de menor cargo el lavar los pies de los invitados. En ese momento, Jesús se paró de forma abrupta, para lavar y secar los pies de sus discípulos. Al terminar, les pregunta si habían entendido lo que Él había hecho y les explicó que lo hizo como muestra de lo que ellos debían hacer. Jesús abandonó su derecho de poder sobre sus seguidores para asumir una actitud de autoridad para hacer cosas por ellos. Es así como Jesús, el más grande representante del liderazgo de servicio, vino a este mundo a servir con amor y actitud donal a sus seguidores.

2.1.2 El trabajo de Greenleaf

Robert Greenleaf nace en el año 1904 in Terre Haute, Indiana. Su padre fue el referente de siervo-líder que lo inspiró (Frick, 2019). Su historia inicia de una manera bastante peculiar. Estando por terminar la carrera universitaria se da cuenta de que no tenía un objetivo claro vocacional, que no deseaba tener más educación formal y que prefería quedarse con su grado de licenciatura. El último semestre, un profesor dio una frase que cambió su vida; indicó que las instituciones estaban dominando el país y que al gestionarse de manera inadecuada generaban muchos problemas. Se podía reclamar, pero esto continuaría, a no ser que haya personas dentro de estas instituciones que quieran liderar el cambio, pensando en el bien público (Greenleaf, 1977). Fue ahí donde decide iniciar su aventura en el mundo de la empresa.

Entró a trabajar a AT&T en 1926 donde empieza a impactar con su estilo único de liderazgo y se retira en 1964, luego de haber contribuido por 38 años con la gigante de las comunicaciones como director de gestión de investigación, desarrollo y educación; así como a sus empresas asociadas. Es ahí donde se da cuenta que las empresas que más prosperaban eran las que contaban con personal que trabajaba como coach de apoyo, entendiendo las necesidades de los colaboradores y no solo las de la organización (Frick, 2019). Luego de su retiro empieza su carrera como consultor, escritor y profesor; y funda el Centro de Ética Aplicada, hoy Robert K. Greenleaf Center, donde se promueve el liderazgo de excelencia (Spears, 1996).

Greenleaf introduce el concepto de liderazgo de servicio en su primer ensayo titulado *The Servant as Leader* en el año 1970, donde plantea una reflexión acerca del doble rol siervo – líder y si es que es posible para una persona ser productivo haciendo ambas cosas (Greenleaf, 1977). Esta idea fue inspirada luego de leer *Journey to the East* de Hermann Hesse. Cuenta la novela acerca de un viaje mítico que realizaban un grupo de viajeros acompañados de un sirviente que los apoyaba con tareas domésticas. Los asistía además con su espíritu y su música. De repente el grupo abandona la misión porque entraron en confusión y desorden cuando el

serviente desaparece durante la travesía. Se dieron cuenta que sin él no podrían continuar. Leo, el sirviente, era en realidad el líder del grupo. Es así como Greenleaf (1977) identifica inmediatamente que “un buen líder es visto como sirviente primero” (p.21). La motivación de este muchacho no era lograr posesiones materiales, ni el deseo de poder; sino, el deseo de servir.

Pocos años después, publica *The Institution as Servant* en el año 1972 y *Trustees as Servants* en el año 1974. De ahí en adelante, empezó a publicar continuamente diversos ensayos hasta antes de su muerte en el año 1990; pero es necesario detallar su trabajo *Servant Leadership in Education* dada su importancia para la presente investigación.

Greenleaf destaca la forma en que las personas aprenden a liderar. La mayor parte de ellas aprenden de la experiencia y no de complejos conceptos inmersos en la currícula. Greenleaf expresa su preocupación sobre la forma en que los centros educativos manejan tres aspectos: el primero está referido a la preparación para el liderazgo. Existen muchos estudiantes con el potencial para liderar, pero no son guiados por los educadores, peor aún, denigran el hecho de hacerlo. El segundo punto está referido a la actitud de los educadores con respecto a la movilidad social. Existen personas de clases bajas que no tienen acceso para llegar a ser líderes, deberían tener la oportunidad a pesar de las desventajas económicas. Y en el tercer punto, Greenleaf expresa su preocupación sobre la confusión en la enseñanza de valores. “¿Es adecuado enseñar sobre valores y no hacer juicios sobre cómo deberían ser las cosas?” (Greenleaf, 1977, p.178). Los educadores debieran estar preparados para aclarar en todo momento acerca de las cosas correctas e incorrectas y no dejarlo a criterio del estudiante; ya que los cursos de religión, quienes daban esta orientación, han decaído en las universidades.

2.1.3 Desarrollo conceptual

El concepto de liderazgo de servicio es discordante y atractivo por naturaleza. Esta idea de servidor-líder desarrollada por Greenleaf (1970) fue pensada especialmente para generar una pausa en las personas que lo leen y reflexionar así en el concepto que se tiene sobre la relación entre el líder y seguidor en las organizaciones. El autor ocasiona con estos términos un impacto lingüístico dado por la contradicción de ambas palabras que colocan al liderazgo en una nueva posición y anima a reconsiderar su verdadera naturaleza.

La definición que Greenleaf (1970) plantea en su ensayo *The Servant as Leader*, la cual es la referencia más citada, propone:

Inicia con la sensación natural que uno quiere servir, ante todo servir. Entonces una elección consciente hace que se aspire a liderar. La mejor prueba es: ¿los que sirven se convierten en mejores personas? ellos, mientras sirven ¿se vuelven más saludables, más sabios, más libres, más autónomos, se hace más probable que se conviertan en

servidores? y ¿cuál es el efecto sobre los menos privilegiados en la sociedad, se benefician, o al menos, no se les priva aún más? (p.15)

Larry Spears (1996), quien trabajó por muchos años con Greenleaf como director ejecutivo en el centro, siguió de cerca el desarrollo y creciente impacto del liderazgo de servicio por tres décadas y lo define de la siguiente manera:

Un nuevo tipo de modelo de liderazgo: un modelo que pone al servicio de los demás como prioridad número uno. El liderazgo de servicio enfatiza un mayor servicio a los demás; un enfoque holístico del trabajo; promoviendo un sentido de comunidad; y el intercambio de poder en la toma de decisiones. (p.33)

Los principios detallados por Spears, presentan un marco de referencia acerca del liderazgo de servicio tomando como base los aportes de Greenleaf. Al proponer un modelo donde la persona se pone al servicio de los demás, se plantea a un líder que asume la posición de servidor cuando se relaciona con sus seguidores. La grandeza del líder radica en el deseo de ayudar a otros (Greenleaf, 1970). En relación al enfoque holístico del trabajo, sugiere, reta y anima a repensar en cómo se relacionan las personas, las organizaciones y la sociedad. En palabras de Greenleaf (1996) “el trabajo existe para la persona tanto como la persona existe para el trabajo” (p.8).

Acerca de promover el sentido de comunidad, Greenleaf (1970) asegura que las organizaciones pueden lograr sus objetivos estableciendo este sentido de comunidad que surge a través de las acciones de los siervos líderes; y finalmente, Greenleaf motiva al intercambio de poder en la toma de decisiones ya que el fomentar la participación de los seguidores y al empoderarlos, se genera un equipo de trabajadores más motivado, dando como resultado una organización de éxito.

Estas fueron las primeras conceptualizaciones que han sido tomadas como base para la producción de más de 250 artículos en los últimos 20 años.

2.1.4 Definiciones modernas.

El pionero en proponer una teoría acerca del liderazgo de servicio fue Graham (1991) cuando analiza sus diferencias frente a otros estilos de liderazgo, el transformacional y el carismático. Destaca la relación líder-seguidor centrada en el servicio, donde el líder es el modelo humilde que se da a los seguidores y es un visionario. Graham subraya que en estilos de liderazgo como el carismático, el seguidor está muy motivado y sigue las instrucciones de su líder de forma pasiva, sin preocuparse de las consecuencias.

En el liderazgo transformacional se anima a los seguidores a desarrollar habilidades para que en el futuro les nazca la iniciativa de querer alcanzar los objetivos del líder. En cambio, el

liderazgo de servicio fomenta que el seguidor además desarrolle una capacidad de razonamiento moral, donde la autonomía del seguidor pone a prueba los objetivos de la organización y del líder. Graham (1991) recalca que los líderes de servicio tienen tan arraigado el aspecto moral que promueven el hecho de que toda la organización lo desarrolle, de esta manera los sensibilizan ante las necesidades de todos los *stakeholder*, incluidos los menos favorecidos; promoviendo así el bien común.

Russell y Stone (2002) proponen una nueva teoría a causa de que la información existente acerca del liderazgo de servicio para ese entonces era muy variada y ambigua; encontraron que había más particularidades del líder-siervo en la literatura que no habían sido consideradas y que eran consistentes a los escritos de Greenleaf. Es así como identifican veinte atributos adicionales y los clasifican en atributos funcionales como la visión, la honestidad, la integridad, la confianza, el servicio, el ser modelo, el ser pionero, el aprecio por los otros y el empoderamiento; estos atributos son cualidades operativas y características distintivas del comportamiento del líder que se observan en la organización. Los autores afirman que estas características están interrelacionadas y que en algunos estas influyen recíprocamente unas a otras. Además, encontraron atributos que denominaron de acompañamiento como la comunicación, la credibilidad, la competencia o aptitud, la responsabilidad social, la visibilidad, la influencia, la persuasión, la escucha activa, el coraje, la enseñanza y el delegar. Los autores afirman que a pesar de la falta de apoyo en la investigación empírica acerca del liderazgo de servicio, al ser una teoría en sus primeros años de formación, las clasificaciones incluidas son útiles para estructurar el estudio analítico.

El mismo año Barbuto y Wheeler (2002) proponen una descripción de liderazgo de servicio basada en 11 características tomadas de los trabajos más influyentes: la vocación de servicio, la empatía, el sanar, ser consiente, la persuasión, la conceptualización, el ser previsor, el buen gobierno, el compromiso con el crecimiento de los otros y el sentido de comunidad; siendo la vocación de servicio la parte fundamental del modelo, lo que es coherente con el mensaje de Greenleaf. Sin embargo, su propuesta no había desarrollado el aspecto teórico como para dar un paso adelante en la conceptualización del liderazgo de servicio a nivel operativo. Años después, aplicando las bases teóricas de Greenleaf lo reducen a 5 factores; altruismo, sanación emocional, sabiduría, mapeo persuasivo y gestión organizacional. El gran aporte de Barbuto y Wheeler (2006) es que logran diferenciar el liderazgo de servicio del liderazgo transformacional, en el cual la relación entre líder-seguidor es de mejor calidad y tiene mayor impacto.

El siguiente modelo teórico es presentado por Patterson, un año después, como propuesta para su disertación doctoral. El planteamiento de Patterson (2003) es importante ya que la considera como una teoría virtuosa; es así como el líder-siervo tiene características personales, casi espirituales que lo hacen ser ejemplo de excelencia de ser humano, quien busca hacer las cosas correctas. El modelo abarca siete constructos que funcionan de manera enlazada, los cuales son: amor agapo, la humildad, el altruismo, la visión, la confianza, el empoderamiento y servicio. Todo inicia con el amor como piedra angular en la relación líder y seguidor. Se le llama amor agapo al amor moral, referido a hacer lo correcto en el momento adecuado y por la razón adecuada. Amando se puede ser humilde, que muchas veces es considerada como mansedumbre o debilidad, sin embargo, esta está referida a la no sobreestimación de los propios méritos ya que normalmente los líderes en organizaciones tienen la tendencia a pensar que son superiores. Esta por lo tanto es una virtud que permite respetar el valor de las personas y aceptar sus limitaciones.

De allí se deriva el altruismo, definido como el donarse solo por el simple hecho de ayudar, sacrificándose y yendo muchas veces en contra de los intereses personales. La visión a diferencia de otros autores, se define como el mirar hacia adelante, pero no el futuro de la organización sino el de sus miembros, para ayudarlos a lograr su propósito. El liderazgo requiere de visión, pero también de confianza. La integridad; y el preocuparse por los seguidores es vital en la confianza, de tal manera que el líder-siervo es una persona con la cual se puede contar. De esta manera el líder-siervo al buscar el desarrollo de sus seguidores les concederá la dirección logrando en ellos empoderamiento, así buscarán lograr sus metas y sueños. Como consecuencia de todo este proceso se deriva el núcleo de la teoría, que es la elección desinteresada de querer servir a los demás (Patterson, 2003).

Una de las últimas teorías es el modelo propuesto por van Dierendonck y Nuijten (2011), quienes basados en las anteriores teorías proponen un modelo en el que el líder-siervo busca el empoderamiento de sus seguidores, en la cual busca su desarrollo personal y la sensación de poder personal. De esta manera, los seguidores consiguen ser proactivos, se sienten seguros de sus acciones y de las decisiones que toman.

El líder-siervo conoce el valor intrínseco de sus seguidores, reconoce sus valiosas habilidades, les da seguridad y los anima a seguir aprendiendo. Al permitirles autonomía, una característica importante es el dar a los seguidores la responsabilidad de sus acciones. De esta manera los seguidores tienen control de los resultados que obtienen y les permite sentirse libres y lograr sus propios objetivos ya que saben lo que se espera de ellos.

Es así como el líder-siervo está en la capacidad de trabajar con humildad, de aceptar que no es perfecto; conoce sus puntos fuertes y débiles, entiende que posee limitaciones por lo cual la contribución de los seguidores es vital para superarlas. El líder-siervo ve sus logros y talentos desde una perspectiva distinta. Gracias a ello, el líder-siervo puede dar prioridad a los intereses de los seguidores, dándoles apoyo para el logro de las tareas. El dar un paso al costado permite dar protagonismo al seguidor cuando ha llegado a la meta y ofrecerle el mérito del logro. La autenticidad está referida al ser consistente de sus acciones, en expresar el verdadero yo. El líder-siervo auténtico es congruente con lo que piensa y siente; demuestra de manera privada y pública sus emociones, intenciones y compromisos.

En este modelo también es considerada la aceptación interpersonal, capacidad del líder-siervo de perdonar cuando se topa con ofensas, argumentos en contra o errores. Para el líder-siervo es más importante generar un ambiente de confianza donde las personas se sientan aceptadas y libres de equivocarse sin ser juzgadas; no es vengativo. Es la habilidad del líder-siervo para entender los sentimientos de sus seguidores, su comportamiento y su pasado, sin resentimiento; lo que le permite tener relaciones de confianza con ellos. Además, el coraje es una de las características del líder-siervo más importantes y que lo diferencia del resto de estilos de liderazgo. Referida a tomar riesgos y buscar nuevas aproximaciones para problemas no resueltos. El coraje se relaciona con actitudes proactivas, esenciales para la creatividad y la innovación, que buscan nuevas formas de hacer las cosas.

Finalmente, este modelo considera la responsabilidad social, como la buena disposición del líder-siervo para hacerse cargo de servir al grupo en lugar de controlarlo o de buscar su propio bienestar. Al ser ellos un modelo a seguir, puede motivar a los seguidores a alcanzar intereses comunes; por ello se le relaciona a la responsabilidad social, ya que trata de alcanzar el bien común.

La última teoría que se presenta es la de Eva et al. (2019). Los autores consideran que la definición inicial de Greenleaf ha sido importante para el desarrollo conceptual del liderazgo de servicio, pero no es adecuada para guiar la investigación empírica. Advierten que no es posible trabajar una justificación teórica sobre la relación del constructo A, liderazgo de servicio, con otros constructos B, C, etc.; si no se ha definido correctamente el constructo A, lo que ha ocasionado malas mediciones, quitando fuerza a la validez de los estudios. Es así que lo definen de la siguiente manera:

El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo (1) orientado a los otros, (2) manifestado a través de la priorización particular de las necesidades e intereses individuales del seguidor, y (3) la reorientación externa de su preocupación por sí

mismos hacia la preocupación por los demás dentro de la organización y la comunidad en general. (p.114)

De esta manera los autores declaran el motivo, modo y mentalidad del liderazgo de servicio. En relación a la orientación a los otros, el motivo, está referido al alejamiento de la orientación propia y su determinación de servir a los demás. En relación a la priorización particular de las necesidades e intereses individuales del seguidor, el modo, ejemplifica que existe un diseño único de la persona, con diversos propósitos; lo que implica que cada líder-siervo deba comprender a profundidad el ser del seguidor, sobrepasando la línea de vida personal y profesional. Es así que este enfoque de liderazgo a diferencia de otros no apunta únicamente a los resultados de la organización, sino al crecimiento del seguidor en múltiples aspectos, a su trascendencia.

Finalmente, en relación con la reorientación externa de su preocupación por sí mismos hacia la preocupación por los demás dentro de la organización y la comunidad en general, la mentalidad, refleja la actitud de fideicomisario. Es así como el líder-siervo considera que sus seguidores son personas a las que se les ha confiado para su cuidado, cambiando la orientación egoísta a una en la que se busca realizar un cambio positivo en la vida de los demás (Eva et al., 2019).

2.1.5 Características del siervo líder

De acuerdo con Greenleaf existen diez características críticas las cuales fueron expuestas por Spears (2002). Estas son:

- a) Escucha activa: El proceso de comunicación entre personas es interactivo y dinámico. Cuando líder y seguidor se comunican, enviando y recibiendo mensajes, el líder-servidor escucha primero de manera atenta. Esta característica es muy relevante ya que se consigue con disciplina, logrando conocer lo que el seguidor tiene que decir y su perspectiva, permitiendo la reflexión sobre la situación.
- b) Empatía: La empatía está referida a la intención que tienen las personas de conocer de forma objetiva lo que están experimentando las personas. El líder-servidor empático, busca demostrar al seguidor que realmente es único para él y que entiende lo que está pensando y sintiendo.
- c) Sanación: Los líderes-servidores se preocupan por el bienestar integral de sus seguidores. Inclusive los apoyan en temas personales, hasta lograr que se sientan completos y superen los infortunios. Esta característica tiene la peculiaridad de que, a medida que se ayuda al seguidor, el líder-servidor también es sanado.

- d) **Conciencia:** Esta es una característica del líder-servidor que lo hace estar permanentemente alerta y receptivo de lo que sucede en su entorno. Esto hace que pueda entenderse a sí mismo (autoconciencia) y a los demás. De esta manera ellos pueden dejar de lado su punto de vista para poder resolver problemas de manera holística.
- e) **Persuasión:** La persuasión del líder-servidor es una comunicación clara y persistente que trae como consecuencia que los seguidores se sientan animados a cambiar. El líder-servidor argumenta su punto sin realizar juicios, de manera amable, sin utilizar su autoridad para forzar a los seguidores a realizar determinada tarea; logrando así consenso.
- f) **Conceptualización:** Esta es una característica relevante para todo estilo de liderazgo. Consiste en la habilidad de trabajar acciones concretas que te lleven a un sueño futuro, a cumplir tu visión. Salir de las soluciones clásicas para buscar la solución de problemas, sin dejar su experiencia en toma decisiones, ni su enfoque en los objetivos.
- g) **Previsión:** Esta característica del líder-servidor le permite aprender de sus lecciones pasadas, de su realidad en el presente y de las consecuencias que podría traer esto en el futuro. Esta sabiduría ganada en el tiempo le permite ser más asertivo en la toma de decisiones.
- h) **Buen gobierno:** Esta característica es definida como la capacidad de servir de administrador en los asuntos de otras personas, como sus finanzas, por ejemplo. El líder-servidor se sacrifica y está comprometido por lograr satisfacer las necesidades de los demás. En el buen gobierno el líder-servidor busca generar confianza y apertura; nunca se vale del control para dirigir.
- i) **Compromiso con el crecimiento de las personas:** El líder-servidor siente una tremenda responsabilidad para con sus colaboradores y hará todo lo posible por lograr su crecimiento. Él invierte su tiempo con la finalidad y esperanza de que su equipo logre su mayor potencial, que crezca tanto a nivel profesional como personal. El líder-servidor es consciente que los frutos materiales que traiga el servidor a la organización no son tan importantes como los que intrínsecos o trascendentes.
- j) **Sentido de Comunidad:** Antes de la pandemia inclusive, las personas habían perdido su sentido de comunidad. Cada miembro de la organización es parte de un cuerpo, todos son importantes para el buen funcionamiento de éste. Al margen de su rol o su posición, todos son parte de un equipo. Si bien la tendencia es a perder contacto con

la sociedad, el liderazgo de servicio propone la construcción de comunidad con todos los stakeholders.

- k) A pesar de que estas características son sencillas de comprender, Spears no formuló un modelo que permita operacionalizarlas lo que impidió que se realice investigación empírica con rigurosidad y validez. Es así como los académicos han continuado estudiando y realizando variaciones a las características del líder-servidor.

El primero en desarrollar un gran aporte para la investigación científica fue Laub (1999), quien desarrolla un modelo que incluye seis características del líder-servidor: Busca el desarrollo de las personas, trabaja un liderazgo compartido, es auténtico, valora a los otros, promueve el liderazgo para el bien de los seguidores y construye comunidad.

Muchos autores han ido agregando características basándose en el estudio de Laub, que lejos de clarificar, dificultan la comprensión del modelo de liderazgo de servicio. Todos tienen fortalezas y debilidades, pero al existir muchas superposiciones entre ellas, se hace necesario un modelo general que contribuya a los estudios.

Algunas de las características más mencionadas en la literatura son: el deseo de servir a los otros (Barbuto y Wheeler, 2006; Graham, 1991; Rusell y Stone, 2002; Sendjaya et al., 2008; van Dierendonck y Nuijten, 2011). Es ésta la que hace que le nazcan al líder-siervo otros comportamientos y lo motiven a preocuparse por las necesidades de los seguidores. El manejo de las emociones, tanto las propias como las de los otros (Joseph y Newman, 2010; George, 2000; Steel et al., 2008; Antonakis et al., 2009) solo de esta manera puede sanar y ser sanado, o empoderar a su equipo. El poseer sentido ético y moral (Graham, 1991; Johnson, 2001; Liden et al., 2008; Sendjaya et al., 2008; van Dierendonck, 2011); es esta la que diferencia al liderazgo de servicio del resto de otras teorías de liderazgo; son líderes más íntegros y coherentes en la toma de decisiones. Y sentido social (Liden et al., 2008), la cual hace que el líder-servidor este enfocado en buscar el beneficio de los otros.

Un resumen de las características claves del liderazgo de servicio fueron expuestas en la revisión y síntesis de van Dierendonck (2011), la cual permite observar la falta de acuerdo que existe entre los investigadores; no todos ven al liderazgo de servicio de la misma manera.

Tabla 1

Resumen de características claves del liderazgo de servicio

Características clave	Laub (1999)	Wong y Dabey (2007)	Barbuto y Wheeler (2006)	Dennis y Bocarnea (2005)	Liden et al. (2008)	Sendaja et al. (2018)	van Dierendonck y Nuijten (2011)
Empoderamiento y desarrollo de personas	Desarrollo de personas	Servicio y desarrollo de otros Consultar e involucrar a otros		Empoderamiento Confianza	Empoderamiento Ayuda a los subordinados a crecer y tener éxito	Influencia transformadora	Empoderamiento
Humildad	Comparte el liderazgo	Humildad y desinterés	Altruismo	Humildad	Pone a los subordinados primero	Subordinación voluntaria	Humildad Ceder méritos
Autenticidad	Autenticidad	Integridad y autenticidad				Autenticidad Transcendencia espiritual	Autenticidad
Aceptación interpersonal	Valora a la persona		Sanación emocional	Amor Ágape	Sanidad emocional		Aceptación interpersonal
Proveer dirección	Proporciona liderazgo	Inspira e influenciar otros	Mapeo persuasivo	Visión	Posee habilidades conceptuales		Coraje Responsabilizar
Responsabilidad Social	Construye comunidad		Gestión organizacional Sabiduría		Crea valor para la comunidad Posee comportamiento ético	Relaciones de alianza Responsabilidad moral	Responsabilidad social

Nota. Adaptado de "Servant Leadership: A review and syntheses", por D. van Dierendonck (2011). *Journal of Management*, 37(4), p. 1241

Si bien existe mucha información acerca de las características del líder y de los resultados que se obtienen gracias a su dirección; no se encuentra en la literatura características del seguidor. En el caso del liderazgo de servicio no se puede dejar de lado al seguidor dado que el líder-siervo siempre está trabajando en su relación con él y modificando su conducta para lograr satisfacer las necesidades particulares y potenciándolo para que alcance sus metas. Liden et al. (2014) proponen tres características importantes del seguidor: la personalidad proactiva, la autoevaluación y el poseer un prototipo de líder-siervo. La personalidad proactiva permite que los seguidores brillen pues pueden opinar y dar sus diferentes puntos de vista. Cuando el líder-siervo los empodera, la actitud proactiva les permite crecer. La autoevaluación permite que los seguidores tengan un conocimiento propio de sus destrezas y habilidades; la autoestima y autoeficacia también son componentes fundamentales ya que al poseerlas los seguidores pueden influir con su actuar en el entorno. El poseer un prototipo de líder-siervo es importante ya que los seguidores pueden anhelar parecerse a su líder; el ser benevolente, solidario y afectuoso puede generar resultados positivos.

2.1.6 Primeras escalas

Una de las primeras escalas creadas fue la de Laub (1999), quien trabajó en el desarrollo de un instrumento que evalúe el liderazgo de servicio organizacional y así graduarse como doctor en educación. El nombre de la herramienta es Organizational Leadership Assessment la cual consta de 60 preguntas. OLA mide las siguientes dimensiones: valora a la persona, desarrollo de personas, construye comunidad, autenticidad, proporciona liderazgo y comparte el liderazgo. Su trabajo organizó los ítems en términos de liderazgo en general y cultura organizacional, lo que desvirtuó la característica multidimensional del liderazgo de servicio. De esta manera el instrumento cuenta solo con dos dimensiones subyacentes.

El aporte de Laub fue una gran contribución para la investigación científica, ya que gracias a él se tuvo el primer empuje para la investigación empírica. Utilizar esta herramienta es beneficioso para conocer si una organización tiene una cultura de liderazgo de servicio.

Tabla 2

Dimensiones de la escala Organizational Leadership Assessment de Laub

	Cree en las personas.
Valora a la persona	Satisface las necesidades de los demás antes que las propias.
	Escucha receptiva y sin prejuicios.
Desarrollo de personas	Brinda oportunidades para aprender y crecer.
	Forma comportamientos adecuados.
	Desarrolla a otros a través de estímulos, ánimo y afirmación.
Construye comunidad	Construye fuertes relaciones personales.
	Trabaja con la colaboración de otros.
	Valora las diferencias de los demás.
Autenticidad	Se abierto y responsable con los demás.
	Disposición para aprender de los demás.
	Mantener la integridad y la confianza.
Proporciona liderazgo	Visualiza el futuro.
	Posee iniciativa.
	Propone metas claras.
Comparte el liderazgo	Facilita una visión compartida.
	Comparte el poder y libera el control.
	Comparte su posición de líder y promueve a otros.

Nota. Adaptado de “Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument” por J. Laub, 1999, *Doctoral dissertation*, p. 49-51.

La siguiente escala es la de Ehrhart (2004), quien desarrolló la escala *Servant Leadership Scale* que consta de 14 preguntas. El instrumento mide las siguientes dimensiones: construye relaciones con los subordinados, empodera a los subordinados, ayuda a los subordinados a crecer y tener éxito, comportamiento ético, poner a los subordinados primero, posee habilidades conceptuales y crea valor para los que no pertenecen a la organización.

El aporte del instrumento fue valioso para los académicos ya que la escala propuesta por Ehrhart a diferencia de la de Laub posee validez de constructo, por lo que hace que los resultados sean más consistentes.

Tabla 3

Dimensiones de la escala Servant Leadership Scale de Ehrhart

Construye relaciones con los subordinados
Empodera a los subordinados
Ayuda a los subordinados a crecer y tener éxito
Comportamiento ético
Poner a los subordinados primero
Posee habilidades conceptuales
Crea valor para los que no pertenecen a la organización

Nota. Adaptado de “Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit - level organizational citizenship behavior” de M. Ehrhart, 2004, *Personnel Psychology*, p. 73.

La escala de Barbuto y Wheeler (2006), denominada *The Servant Leadership Questionnaire* está compuesta por 23 preguntas y cinco dimensiones; altruismo, sanación emocional, sabiduría, mapeo persuasivo y gestión organizacional.

El aporte del instrumento fue valioso ya que el estudio inicia basándose en características de líder-siervo propuesto por Greenleaf en Spears (1995), resultando finalmente luego de la revisión con expertos, cinco dimensiones. En ese momento, era una de las escalas más sólidas al igual que la de Ehrhart dado que ambas contaban con administración de cuestionario, análisis EFA & CFA, evaluación interna de consistencia y validez de constructo (Eva et al., 2019). Más adelante éstas son reemplazadas por escalas más modernas dado que éstas no contaban con una evaluación de adecuación de contenido, lo que podría generar errores por la posible falta de vínculos con la parte teórica.

Tabla 4

Dimensiones de la escala The Servant Leader Questionnaire de Barbuto & Wheeler

Altruismo	El deseo de hacer una diferencia positiva en la vida de otros. Una generosidad del espíritu consistente con un propósito filantrópico en vida.
Sanación emocional	Consiste en la habilidad para fomentar la recuperación espiritual de una dificultad o un trauma.
Sabiduría	Es el estar consciente de la realidad, entender las implicancias de los acontecimientos y lograr anticiparse a las consecuencias.
Mapeo persuasivo	Es la habilidad para identificar problemas y articularlo con posibles oportunidades; utilizando marcos mentales pragmáticos.
Gestión organizacional	Consiste en preparar a la organización para hacer una contribución positiva a la sociedad a través del desarrollo y bienestar comunitario.

Nota. Adaptado de “Becoming a servant leader. Do you have what it takes?” de J. E. Barbuto y D.E. Wheeler, 2002. *Cooperative extension. Institute of Agriculture and Natural Resources: University of Nebraska-Lincoln.* p.318.

2.1.7 Escalas recientes

Las escalas, hasta ahora, desarrolladas son 16; en esta parte se explicarán las tres más recientes ya que de acuerdo con Eva et al. (2019) los instrumentos de Liden et al. (2008), Sendjaya et al. (2008) y van Dierendonck y Nuijten (2011) son los recomendados a utilizar, ya que pasaron por rigurosos procesos de construcción y validación.

El instrumento creado por Liden (2008) et al. denominado *Servant Leadership Scale* consta de 28 preguntas, 4 para cada uno de los factores. Las dimensiones que evalúa la SL-7 son: Sanidad emocional, crear valor para la comunidad, habilidades conceptuales, empoderamiento, ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito, poner a los subordinados primero y poseer comportamiento ético. Esta es recomendada ya que tiene una versión corta de 7 ítems, lo que facilita su aplicación cuando se requiere combinar con otras escalas en estudios más complejos.

A pesar del buen desarrollo del instrumento, no se observa la multidimensionalidad característica del liderazgo de servicio en la estructura factorial (van Dierendonck, 2011); sin embargo, su valor teórico es meritorio ya que además de preocuparse por el carácter y el comportamiento del líder-siervo, es la única que agrega habilidades conceptuales. Además, refleja la preocupación por la creación de valor para la comunidad (Eva et al., 2019).

Tabla 5

Dimensiones de la escala Servant Leadership Scale de Liden

Sanidad emocional	Mostrar sensibilidad a las preocupaciones personales de los demás.
Crea valor para la comunidad	Preocupación consciente y genuina por ayudar a la comunidad.
Posee habilidades conceptuales Empoderamiento	Conocer la organización y las tareas que deben ser realizadas. Apoyar y asistir efectivamente a otros, especialmente seguidores inmediatos. Alentar y facilitar a los seguidores acerca de la identificación y resolución de problemas.
Empoderamiento Ayuda a los subordinados a crecer y tener éxito	Determinar cuándo y cómo completar tareas de trabajo. Preocupación por el crecimiento profesional y desarrollo de los demás, dándoles apoyo y mentoría.
Pone a los subordinados primero	Usar palabras y acciones para ser claro con los seguidores, que satisfagan sus necesidades laborales como prioridad.
Posee comportamiento ético	Interactuar abierta, justa y honestamente con otros.
Sanidad emocional	Mostrar sensibilidad a las preocupaciones personales de los demás.

Nota. Adaptado de “Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment” por R. Liden, S. Wayne y H. Zhao (2008), *The Leadership Quarterly*, 19, p.162.

El instrumento de Sendjaya et al. (2017) denominado *Servant Leadership Behavior Scale* cuenta con 35 preguntas, las cuales se distribuyeron en seis dimensiones: subordinación voluntaria, autenticidad, relaciones de alianza, responsabilidad moral, transcendencia espiritual e influencia transformadora. La SLBS-6 también tiene una versión corta que facilita los estudios. Su reducción no ha afectado su estructura factorial inicial.

A pesar de que la investigación sobre su estructura es escasa, su valor teórico se basa en que es la única que incluye una dimensión espiritual, lo que hace que el enfoque de liderazgo de servicio sea holístico y además refleja el sentido original de los ensayos de Greenleaf (Eva et al., 2019).

Tabla 6

Dimensiones de la escala Servant Leadership Behavior Scale de Sendjaya

Subordinación voluntaria	Consiste en la disposición a aprovechar las oportunidades para servir a otros siempre que haya una necesidad legítima.
Autenticidad	Consiste en poseer una muestra constante de humildad, integridad, responsabilidad, seguridad y vulnerabilidad.
Relaciones de alianza	Trabajar con colaboración, equidad, disponibilidad y aceptación. Es el comprometerse y aceptar a otros por quienes son.
Responsabilidad moral	Asegurarse de que tanto los fines que buscan como los medios que se están utilizando son moralmente legitimados, éticamente justificados y estrictamente analizados.
Transcendencia espiritual	Tienen el llamado para buscar hacer la diferencia en la vida de las personas a través del servicio y que los seguidores logren encontrar su propósito de vida.
Influencia transformadora	Consiste en transformar a los seguidores en líderes de servicio. Cambiar positivamente aspectos emocionales, intelectuales, sociales y espirituales; generando confianza, empoderándolos, dándoles visión y mentoría; y siendo ejemplo.

Nota. Adaptado de “Development and validation of the Servant Leadership Behavior Scale” por S. Sendaya, 2005, *Monash University*, p. 409.

Finalmente se presenta la escala de van Dierendonck y Nuijten (2011) denominado *Servant Leadership Survey*, un modelo de 30 preguntas y 8 dimensiones: empoderamiento, responsabilizar, ceder méritos, humildad, autenticidad, aceptación interpersonal, coraje y responsabilidad social.

El modelo de van Dierendonck y Nuijten contempla una escala más larga que las anteriores, pero única, ya que considera la yuxtaposición entre el lado del seguidor y el lado del líder (Eva et al., 2019). En el artículo *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure* explican su desarrollo, además, se sustenta de forma empírica las ocho dimensiones y se confirma la validez de constructo.

Tabla 7

Dimensiones de la escala Servant Leadership Scale de van Dierendonck & Nuijten

Empoderamiento	Consiste en motivar a las personas y alentar a su desarrollo personal.
Responsabilizar	Responsabilizar a las personas por sus acciones que están en su control.
Ceder méritos	La medida en que un líder da prioridad a los intereses de otros al apoyarles y crédito por sus logros.
Humildad	La capacidad de poner sus propios logros y talentos en la perspectiva adecuada.
Autenticidad	Expresarse uno mismo en formas que son coherentes con los pensamientos y sentimientos internos.
Aceptación interpersonal	La capacidad de comprender y experimentar los sentimientos de los demás; y dejar ir ideas sobre inconvenientes pasados, no guardando rencor.
Coraje	La capacidad de asumir riesgos y probar nuevos enfoques para problemas pasados.
Responsabilidad social	La voluntad de asumir la responsabilidad global de la organización en lugar del interés propio.

Nota. Adaptado de “The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure” por D. van Dierendonck e I. Nuijten, 2011, *Journal of Business and Psychology*, 26, p. 251–252.

2.2 Confianza organizacional

El tema de la confianza es un elemento central en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, este concepto y todo lo que deriva de su desarrollo tienen limitaciones que no han ayudado en su comprensión y en su consiguiente desarrollo. Dentro de estos destacan los problemas derivados de la propia definición de confianza; la falta de claridad entre el riesgo y confianza; la confusión entre confianza, sus antecedentes y las consecuencias; la falta de especificidad de los referentes de confianza que llevan a equivocación en distintos niveles de análisis y el error en considerar tanto la parte que confía como la parte en la que se debe confiar (Mayer et al. 1995).

A pesar de las limitaciones que se tienen en el desarrollo del tema, es imprescindible considerar el rol que juega dicho concepto en la dinámica organizacional, para algunos expertos han estudiado el hecho que la eficiencia al interior de los sistemas complejos de acción coordinada solo es posible cuando los actores interdependientes trabajan juntos de manera efectiva (McAllister, 1995).

Si por un lado, el tópico en cuestión se viene estudiando desde hace tiempo; por otro lado, algunas de las tendencias contemporáneas (que de una u otra manera están afectando en mayor o menor medida las herramientas de gestión) tales como el incremento de la diversidad en los equipos de trabajo, los nuevos tipos de liderazgo que apuestan por la delegación en las

personas o el fuerte impulso que está teniendo el trabajo en equipo están haciendo que este se vuelva a poner los ojos en la confianza al interior de las organizaciones (Mayer et al. 1995).

A nivel teórico se pueden destacar dos modelos teóricos que intentan presentar las relaciones de confianza que se dan al interior de las organizaciones. Se puede destacar la propuesta de Mayer et al. (1995), en ésta, los factores de la confianza percibida (capacidad, benevolencia e integridad) junto con la propensión del fideicomitente hacia la confianza están relacionados con esta variable. La confianza más el riesgo percibido están vinculados con la toma el riesgo de la relación, esto, a su vez genera resultados, los mismos que retroalimentan el modelo.

2.2.1 Modelo de Mayer

En este modelo teórico, desarrollado para un entorno organizacional, es de suma importancia el papel que toma el riesgo en las relaciones de confianza. La literatura acerca del tema no especifica de forma muy clara el rol que juega el riesgo en una relación de confianza entre un fideicomitente y un fideicomisario, incluso muchos modelos teóricos no consideran el riesgo como un elemento necesario para que exista una relación de confianza entre dos partes. Sin embargo, el riesgo es un elemento imprescindible para que pueda existir una relación de confianza (Mayer et al. 1995). Además, en este modelo se precisa si el riesgo es un antecedente de la confianza o un resultado de ésta.

La definición de confianza en la que se basa el modelo es: “la voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra basada en la expectativa de que ésta realizará determinada acción de importancia para la primera, independientemente de su capacidad para monitorearla o controlarla” (Mayer et al.,1995, p.712). Esta definición se diferencia claramente de otros constructos que usualmente se confunden entre sí, como la cooperación y la predictibilidad.

Mayer et al. (1995) afirman que la confianza implica necesariamente que una parte esté dispuesta a asumir un riesgo en base a las acciones de otra para que se logre un resultado deseado. Las variables cooperación y predictibilidad no tienen todos los elementos necesarios para que puedan ser consideradas equivalentes a la confianza. La cooperación puede darse entre dos partes, independientemente que haya confianza, por motivos netamente de utilidad práctica de conseguir un resultado. Por otro lado, la predictibilidad se refiere a que el comportamiento de una persona se pueda proyectar fácilmente; del mismo modo, este concepto no puede ser equivalente a la confianza, ya que el hecho que las acciones de una persona sean predecibles no implica que uno esté dispuesto a tomar un riesgo en base a estas acciones. La predictibilidad por sí sola es insuficiente para que exista confianza.

2.2.1.1 Características del fideicomitente. Profundizando con el modelo descrito, es importante detallar las características que tiene cada parte. Según Mayer et al. (1995), el fideicomitente, es decir la parte que tiene la voluntad de asumir un riesgo depositando su confianza en otra, decide si confiará en base a tres características percibidas en el fideicomisario: capacidad, benevolencia e integridad; sin embargo, existe otro factor complementario propio del fideicomitente: la inclinación a confiar. Es un factor estable que determina el nivel de confianza que una persona pueda tener hacia otra, previo al conocimiento de información relevante para tomar esa decisión. Éste es determinado por rasgos de personalidad, experiencias previas, características culturales y nivel de desarrollo de la persona, entre otros.

Este modelo considera el riesgo como elemento estrechamente ligado al concepto de confianza, por lo tanto, la inclinación a confiar tiene muchos elementos similares a la inclinación al riesgo, este concepto es de uso muy frecuente en entornos empresariales y tiene una definición muy clara: el nivel de tolerancia que tiene un inversor para asumir incertidumbre en inversiones financieras (Gitman y Joehnk, 2009). A pesar de las claras similitudes entre ambos conceptos existe una principal diferencia propuesta por Mayer et al. (1995), la inclinación a confiar es constante mientras que, de acuerdo con Sitkin y Pablo (1992), la inclinación al riesgo es variable según los factores situacionales propios de un contexto de inversión.

2.2.1.2 Características del fideicomisario. Según Mayer et al. (1995), tres son las características del fideicomisario involucradas en la confianza que pueda generar en el fideicomitente: capacidad, benevolencia e integridad. Cada una de estas características se relacionan entre sí, pero se pueden analizar por separado dadas sus claras diferencias. No obstante, es muy importante saber que para que exista la confianza es necesario que el fideicomisario tenga estas tres características al menos en cierto grado. Por ejemplo, si una persona tiene un alto nivel en capacidad e integridad, pero muy poco o nada de benevolencia, es imposible que logre generar la confianza de otras personas. Esto no quiere decir que el fideicomisario requiera tener el mismo nivel en las tres características, sino que posea las tres al menos en un nivel mínimo, aún en diferentes grados.

En este modelo, capacidad es ese grupo de habilidades, competencias y características que permiten que una parte tenga influencia dentro de un campo específico. Cabe aclarar que una parte pueda tener una gran capacidad en cierta área, pero muy baja o ninguna en otra (Mayer et al, 1995). Ello no significa que no pueda generar confianza, pues ésta depende del contexto en el que se desarrolle. Diferentes entornos requieren habilidades específicas.

Benevolencia es la medida en que se piensa que un fideicomisario quiere hacer el bien para el fideicomitente muy lejos de hacerlo por algún motivo de beneficio propio. Este mismo elemento sugiere que el fideicomisario tenga algún apego específico al fideicomitente (Mayer et al, 1995). Un ejemplo es la relación entre un mentor (fideicomisario) y un protegido (fideicomitente).

La relación entre confianza e integridad involucra la percepción del fideicomitente que el fideicomisario adhiere a un conjunto de principios que el primero considera aceptables. (Mayer et al., 1995). Además de ello, factores como la congruencia entre discurso y acciones, referencias de otras personas y acciones pasadas son de suma importancia para que una parte logre ser percibida como íntegra dentro de este modelo.

2.2.1.3 Toma de riesgo en la relación. Es muy importante hacer la diferenciación entre la confianza, que es la voluntad de asumir una posición vulnerable con respecto a una situación de riesgo y efectivamente tomar este riesgo. Es posible que exista la confianza entre dos partes y no obstante no llegar a tomar ningún riesgo. Para Mayer et al. (1995) la toma de riesgo en la relación se puede dar si el nivel de confianza es superior al riesgo percibido. Por ejemplo, según cierto contexto puede existir una situación de determinado nivel de riesgo para el fideicomitente. Al realizar la evaluación de capacidad, benevolencia e integridad percibidas en el fideicomisario más su propia inclinación a la confianza, el fideicomitente le asigna un grado de confianza al fideicomisario. Si este nivel es superior al riesgo percibido, entonces existiría la probabilidad que se llegue a la toma de riesgo en la relación.

El llegar a la toma de riesgo implica cambios muy importantes en el modelo de confianza. Según Mayer et al. (1995) si es el resultado de la toma de riesgo es positivo, entonces ello retroalimentará al sistema y la evaluación de los tres elementos de la confianza será más favorable, lo cual reforzará la relación para situaciones futuras que incluyan un contexto de riesgo.

2.2.2 Modelo de McAllister

Para McAllister (1995), en primer lugar, tanto el comportamiento ciudadano como la frecuencia de la interacción están relacionadas con la confianza basada en el afecto (crece basado en el cuidado y en la preocupación interpersonal recíproca), en segundo lugar, el nivel de confianza en los pares, la similitud cultural y ética y las credenciales profesionales están relacionados con la confianza basada en el conocimiento (se funda en creencias individuales acerca de la confianza en la sociedad). A su vez, la confianza basada en el conocimiento influye en la confianza basada en el afecto. Para concluir, la confianza basada en el afecto -a través del monitoreo basado en las necesidades y el comportamiento ciudadano- se relaciona con el

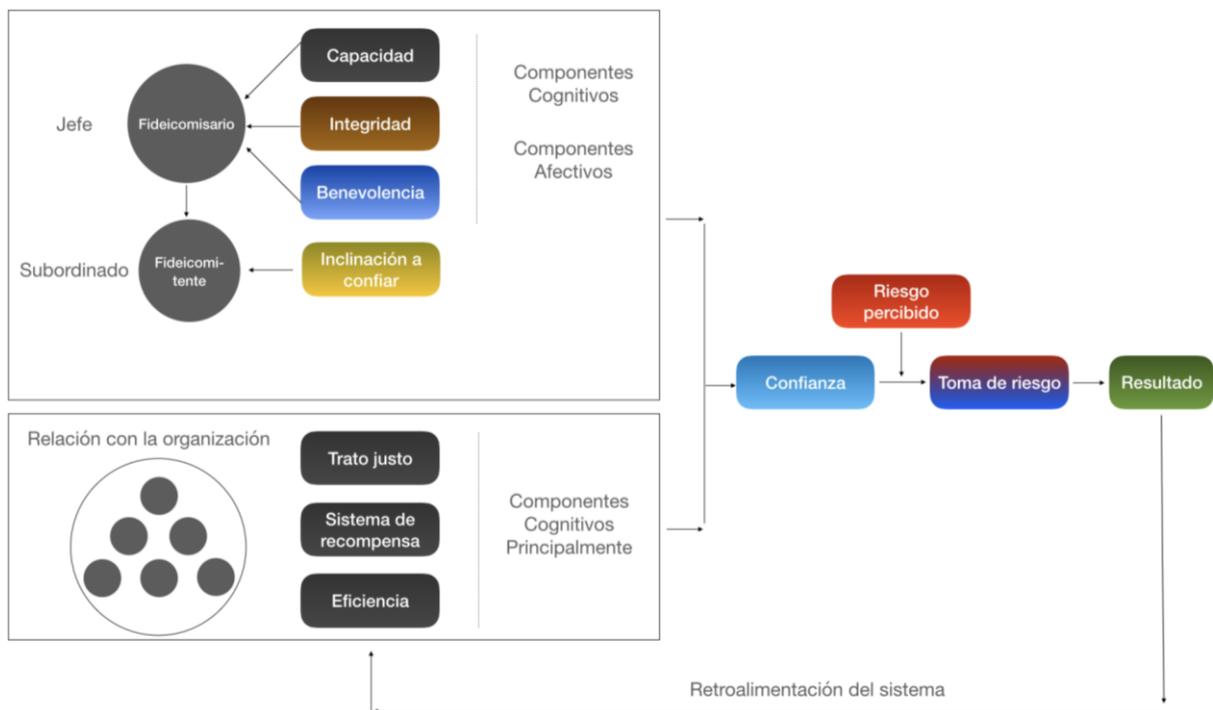
rendimiento de pares. Así mismo, la confianza basada en el conocimiento -por medio del monitoreo basado en el control y el comportamiento defensivo- se vincula con desempeño de los gestores. Para terminar, el monitoreo basado en las necesidades y el comportamiento ciudadano también se relacionan con el desempeño de los gestores (McAllister, 1995).

Para el autor anterior, la confianza basada en el conocimiento se da porque se elige en quién se va a confiar, en qué aspectos y bajo qué circunstancias y se basa la elección sobre lo que se considera que son buenas razones, que constituyen evidencia de confianza y de valía. Así mismo, la confianza con fundamentos afectivos también existe y consiste en los lazos emocionales entre los individuos. Las personas hacen inversiones emocionales en relaciones de confianza, expresan cuidado y preocupación genuina por el bienestar de los compañeros, creen en la virtud intrínseca de las relaciones y en que sus sentimientos son recíprocos (McAllister, 1995).

2.2.3 Modelo elaborado para la investigación

Figura 1

Modelo de confianza organizacional desarrollado.



Este modelo fue desarrollado para la presente investigación en base a la unión de teorías autores que tienen un punto de vista complementario.

Adaptado de "An Integrative model of organizational trust" por R. Mayer, J. Davis y F. Schoorman (1995), *Academy of Management Review*. "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory" por R. Nyhan y H. Marlowe (1997), *Evaluation Review*, 21,5. "Affect and Cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations" por D. McAllister, *Academy of Management Journal*.

En la figura 1 se ve el modelo teórico construido que servirá de base para todo el estudio. La variable confianza se divide en dos dimensiones: confianza en el supervisor y confianza en la organización. De acuerdo a Nyhan y Marlowe (1997), la confianza organizacional debe ser medida diferenciando la confianza personal y del sistema. Esto se basa en la teoría de Luhmann (1979), en la cual se especifica que la confianza se da en un marco de interacción tanto personal como en el sistema. Ambos niveles son complementarios, no se puede limitar la confianza organizacional a solo un nivel.

Nyhan y Marlowe (1997) refuerzan este modelo en base al análisis del instrumento desarrollado por Cook y Wall (1980), el cual constaba de 12 preguntas que medían la confianza organizacional dividida en las dimensiones fe y seguridad; los resultados del análisis de factores mostraron que no había una diferenciación clara entre ambos constructos, pero sí entre los resultados de la confianza entre pares y con respecto a la gerencia. Estos resultados refuerzan la posición de Nyhan y Marlowe (1997) y a la vez la teoría de Luhmann (1979), que para medir la confianza organizacional es necesario hacer una diferenciación entre las relaciones estructurales dentro de la organización.

En el modelo teórico se ha tomado en cuenta esta diferenciación estructural, es decir se consideran la confianza del trabajador con respecto al supervisor y a toda la organización. En relación con la confianza del subordinado con el supervisor o jefe se tomó como base la teoría de Mayer et al. (1995), descrita anteriormente, donde se miden a su vez la percepción de la capacidad, benevolencia e integridad del supervisor por parte del subordinado. Esta teoría se refuerza con el modelo de McAllister (1995), que afirma que la confianza entre pares tiene dos componentes claramente diferenciados: cognitivo y afectivo. Éstos mismos pueden ser relacionados directamente con los componentes del modelo de Mayer et al. (1995), dando más soporte al modelo construido.

Con respecto a la dimensión confianza en la organización en el modelo construido, no se considera la misma medición de tres elementos, ya que según Costingan, Ilter y Berman (1998), la confianza en este nivel no se da a nivel personal, es decir no se tiene una relación diádica, pues, salvo que la organización sea muy pequeña, no es usual que se tenga relación directa con la primera línea gerencial. Esto conlleva a que la confianza que pueda generar la organización como sistema se da principalmente por los resultados, la eficiencia, las oportunidades de crecimiento profesional que pueda otorgar, las recompensas y el trato justo que ofrezca. En otras palabras, a diferencia de la dimensión de confianza en el supervisor, donde existen tres componentes que a su vez se pueden clasificar en cognitivos y afectivos, ya que se

trata de una relación muy personal, la confianza en la organización se basa principalmente en el componente cognitivo.

Finalmente, al igual que el modelo de Mayer et al. (1995), en el modelo construido se tiene en cuenta que la confianza organizacional facilita la toma de riesgo por parte de los fideicomitentes lo cual genera un resultado que retroalimenta al sistema, fortaleciendo o debilitando la confianza.

2.3 Liderazgo de servicio y confianza organizacional

Braun (1997) realiza una interesante comparación para explicar la confianza. En el matrimonio, cada parte confía en la otra para participar de una relación basada en amor, aprecio y honra. Una violación de esta confianza pone a esta relación en un peligro indiscutible. De la misma manera funciona en las organizaciones cuando un empleado percibe que el líder le está siendo infiel y está rompiendo su promesa o su pacto.

Uno de los elementos importantes en el liderazgo son las relaciones. Así como se pueden encontrar relaciones buenas y virtuosas, también pueden hallarse relaciones tóxicas. Un entorno educativo tóxico, a su vez, estaría definido por la promoción de valores insignificantes, enseñanza inadecuada y comportamientos inapropiados. En este contexto, tanto las crisis como las soluciones en las relaciones entre los colaboradores de las instituciones de educación superior han sido muy discutidas por los expertos. Las instituciones de educación superior deben poner de manifiesto su vocación proactiva en la implementación de un tipo de liderazgo basado en el servicio. De esta manera, esta vocación de servicio puesta de manifiesto en el liderazgo en la institución educativa permearía a los estudiantes y estos, a su vez, lo donarían a cada una de sus familias y comunidades (Ross et al., 2020).

Para Price (2012), las relaciones entre los directores -en su rol de líderes- y los profesores de una institución educativa afectarían de manera directa el clima organizacional, ya que son éstos últimos, los docentes, quienes definirían y configurarían el clima de confianza en la mencionada organización educativa. El grado de confianza existente entre directores y maestros afectaría las actitudes individuales de ambas partes, entre las más relevantes destacan satisfacción, sentido de cohesión y comportamientos de compromiso.

El liderazgo de servicio estimula entre los académicos un estado psicológico, a través del cual, desarrollan un sentido de pertenencia e identificación con sus organizaciones, lo que en última instancia incrementa el nivel de compromiso. En instituciones de educación superior es fundamental el compromiso con el trabajo porque afecta la productividad académica en el ámbito de la enseñanza y de investigación (Aboramadam, 2020). Para el mismo autor el área de recursos humanos es clave, ya que a través de la contratación de líderes siervos y por medio

de programas de desarrollo de liderazgo se contribuye a afianzar este tipo de liderazgo en la organización.

Así mismo el liderazgo de servicio se manifiesta como una herramienta importante de esta área, ya que se constituye como un predictor proactivo del desempeño de los empleados; la relación entre liderazgo de servicio y desempeño laboral se ve potenciada cuando se adiciona el factor religioso. Según Abbas et al. (2020) en su trabajo *Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector*, las creencias religiosas están vinculadas al comportamiento de los líderes organizacionales porque la fe de los líderes tiene un impacto en sus prácticas, por esto, la religión es considerada una fuente de generación de niveles más altos de confianza y empatía hacia los demás.

Las bondades del liderazgo de servicio no solo se apreciarían en los académicos y líderes de las organizaciones de educación superior, sino que llegaría también a los estudiantes, como se mencionó anteriormente. Según Scardino (2013), el liderazgo de servicio en el aula podría afectar el nivel de aprendizaje de los estudiantes a través del contacto entre profesores y alumnos, en otras palabras, el liderazgo de servicio puede estar presente en el corazón del proceso educativo, en el contacto entre profesores y estudiantes.

En las últimas décadas la relevancia que ha ganado la confianza en el liderazgo, así como la influencia que tiene sobre los seguidores, ha sido importante en diversas áreas de estudio (Dirks y Fermín, 2002). Así mismo, se ha empezado a discutir sobre el impacto del liderazgo en las actitudes de los subordinados y en su rendimiento (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008).

El impacto de la confianza en los diversos tipos de organización se viene poniendo de manifiesto en diversas investigaciones. En el sector educativo inicia a verse más claramente que, como en otras instituciones, un clima organizacional que destila y en el que se respira confianza representa una variable contextual muy importante que influye en el desempeño laboral; mucho más allá de las contribuciones de la confianza individual y modera -al mismo tiempo- las relaciones entre el nivel de confianza individual y los resultados del trabajo (Jiang, y Pobstb 2015).

Clapp-Smith et al. (2009) consideran que, para lograr un clima de confianza en la organización, los líderes son fundamentales. Pero la confianza en el liderazgo no es una condición que se le atribuye directamente al líder individual, sino que es resultado de las consecuencias derivadas de las acciones realizadas en el liderazgo. Cuando la confianza se encuentra en toda la organización desde los empleados hasta los superiores, es más beneficioso para la organización. Se trata de un proceso recíproco, a medida que más confianza visible

otorga la persona en quién se confía, la relación crece. Son los líderes los llamados a facilitar este proceso (Starnes et al, 2016). Se sugiere, además, que existen más probabilidades de que los empleados se esfuercen en el trabajo, mejorando su rendimiento, cuando confían en sus líderes (Mayer y Gavin, 2005). Por otro lado, los gerentes pueden compensar los efectos adversos de eventos negativos al participar en un comportamiento digno de confianza (Kosgaard et al., 2002).

El ámbito educativo no está exento de esta relación, en dichas instituciones el liderazgo de servicio se convierte en un fuerte predictor de la confianza afectiva, de los comportamientos de ciudadanía organizacional y del resultado de las tareas asignadas a los subordinados (Saleem et al., 2020). Para Sendjaya y Pekerti (2010) el liderazgo de servicio es un predictor significativo de confianza en la relación basada en pactos, se convierte en moralidad responsable y transforma la influencia en la llave con la cual el comportamiento del líder siervo contribuye significativamente en la confianza que los seguidores depositan en su líder. Así mismo, los seguidores que perciben altos niveles de liderazgo de servicio en el comportamiento de sus líderes desarrollan elevados y significativos niveles de confianza en comparación con aquellos seguidores que perciben bajos niveles de liderazgo de servicio en el comportamiento de sus líderes. El liderazgo de servicio tiene una relación directa en los niveles de confianza que desarrollan las personas y los equipos de trabajo en las organizaciones educativas.

Cuando se estudian las bases puestas por Greenleaf (1977) se puede reconocer que el liderazgo de servicio es el estilo de liderazgo en el cual el líder gana más fácilmente la confianza de los seguidores ya que tiene como principio el servir primero a los demás, con lo cual se genera un deseo del seguidor de retribuirlo; la legitimidad del liderazgo comienza entonces con la confianza. Es así que en este estilo de liderazgo se otorga confianza a las personas en que se confía dada su actitud sirviente. Esto ocurre a causa de que los líderes de servicio tienen un comportamiento particular: guían a sus seguidores con respeto, creen en ellos, están dispuestos a empoderarlos (Reinke, 2004; Walumbwa et al., 2010), honran sus compromisos, predicán con el ejemplo (Joseph y Winston, 2005) y gracias a su enfoque específico en las necesidades personales de los subordinados, ayudándolos a desarrollarse y prosperar (Graham, 1991). Su integridad y entrega a las personas son esenciales para la construcción del clima de confianza (Rusell y Stone, 2002). Su comportamiento, además, da la oportunidad a que los seguidores compartan sus inquietudes y que planifiquen juntos el futuro; de esta manera sienten que reciben un beneficio por parte del líder; lo que contribuye a que se forje una sólida confianza en él (Whitener et al., 1998). Es así como las relaciones de alta calidad entre líder y seguidor presentan elevados niveles de confianza entre ellos (Cohen, 1992).

En entornos educativos, según Fleming et al. (2020), el liderazgo de servicio del superintendente, en las instituciones educativas anglosajonas, tiene una relación estadísticamente significativa en la satisfacción laboral del director. Si bien es cierto que la relación directa entre el profesor y los estudiantes es muy importante, la figura del director es clave, ya que permite el desarrollo de un entorno educativo efectivo (Waters et al., 2003).

Si se desea acercar la mirada al ámbito universitario, se podría destacar un estudio sobre universidades alemanas en el que se pone en relieve que el liderazgo de servicio es un modelo más que adecuado por su fuerte aproximación humana y por la poca distancia que genera el poder. Ambos aspectos son importantes en el contexto de la educación superior porque la creatividad y la innovación en las áreas de enseñanza e investigación ocurren con mayor frecuencia cuando ambos socios pueden comunicarse abiertamente y porque la relación supervisor-alumno es muy importante para el éxito de un proyecto de doctorado, por ejemplo (Moll y Kretzschmar, 2017).

Dicho esto, se puede afirmar que el grado de profesionalismo de los profesores se relaciona con la orientación profesional de los líderes educativos y con la confianza de la comunidad académica. También cabe destacar que la percepción de los profesores sobre el profesionalismo de sus colegas está fuertemente relacionada con la orientación profesional en el ejercicio de autoridad por parte de los administradores, así como con la confianza de los profesores en el director. Por otro lado, es importante subrayar que los directores que quieran cultivar mayor profesionalidad en el comportamiento de sus maestros harían bien en evidenciar orientación profesional en su estilo de liderazgo y cultivar activamente una mayor confianza en todos los niveles educativos (Tschannen-Moran, 2009).

Greenleaf (1977) percibía que la única base sólida para ganar la confianza de los seguidores es que las personas tengan la experiencia de ser atendidos por la organización. Russell (2001) argumentó que los valores de los líderes servidores generan condiciones observables (de su comportamiento) que afectan a la organización. Estos juegan un papel primordial en el establecimiento de la confianza interpersonal y organizacional que mantiene unidas a las organizaciones dirigidas por ellos. Además, se confirmó que el líder tiene un papel primordial en la creación de una cultura de confianza en la organización, dado que cuando sus acciones son consistentes con lo que predicen ser, se genera este clima (Northouse, 2001). Organizaciones que aplicaron el estilo de liderazgo de servicio como principio, demostraron un excepcional desempeño y una cultura organizacional de confianza (Lowe, 1998).

Los académicos coinciden en que existe una relación entre el liderazgo de servicio y la confianza. Chan y Mak (2014) encontraron que parece ser eficaz para la construcción de la

confianza, que el líder servidor tome un papel más activo en inspirar a los subordinados y que de esta manera se logre una identidad grupal más fuerte con el líder. Es decir que los subordinados que experimentan el apoyo de su líder en el desarrollo de su carrera tienen una probabilidad mayor de desarrollar confianza en el líder. Por otro lado, van Dierendonck (2011) explica que las actitudes laborales de los colaboradores se dan como consecuencia del comportamiento de los siervos líderes y por la confianza que otorgaron. Sendjaya y Pekerti (2010) hallaron que los líderes que poseen un comportamiento con niveles altos de liderazgo de servicio, logran un mayor efecto en la confianza de sus seguidores. De la misma manera Sun y Wang (2009) afirman que cuando un líder posee una mentalidad con altos niveles de liderazgo de servicio, se mejora la confianza de los subordinados. Existe entonces una alta correlación entre confianza y liderazgo de servicio (Reinke, 2004).

Es así como el liderazgo genera confianza no solo entre el líder y el seguidor, sino también entre seguidores (Spears, 1998), de esta manera se puede decir que fundar esa relación de confianza interpersonal se traduce en confianza organizacional (Russell, 2001). El estudio de Joseph y Winston (2005) resalta la importancia de considerar el liderazgo de servicio para poder desarrollar y mantener la confianza organizacional. Ellos comprobaron en su estudio que el liderazgo de servicio está altamente correlacionado con la confianza en el líder y la confianza en la organización.

El desarrollo de la revisión teórica establece que existe una relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en el líder y la confianza de los seguidores en la organización.

Capítulo III

Metodología de la Investigación

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación según el carácter de su medida es cuantitativo, pues se obtendrán datos gracias a instrumentos que utilizan escalas de Likert para poder analizar el comportamiento de la población en estudio. El nivel de investigación según su profundidad es correlacional ya que se analizará la relación entre las variables liderazgo de servicio y confianza organizacional en profesores a tiempo completo y personal administrativo de una universidad del sur del Perú.

De acuerdo con Hernández et al. (2010), los estudios correlacionales:

Buscan conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular... los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas y, después, cuantifican y analizan la vinculación. (p.81)

El nivel de la presente investigación es correlacional porque busca determinar la relación entre la variable liderazgo de servicio y la variable confianza organizacional comprendida por confianza en el líder y confianza en la organización. Con estos resultados se busca aportar a la línea de Gestión Educativa, en el campo de liderazgo pedagógico.

3.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado es no experimental ya que el análisis entre el liderazgo de servicio y confianza organizacional se realiza sin intervención o influencia directa; estas relaciones se observaron tal como se han dado en su contexto natural.

El tipo de diseño es transversal ya que para medir la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional se recolectaron datos en un determinado momento de tiempo.

Acerca de las investigaciones no experimentales y transeccionales Hernández et al. (2010) afirman:

Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. (p.150)

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su

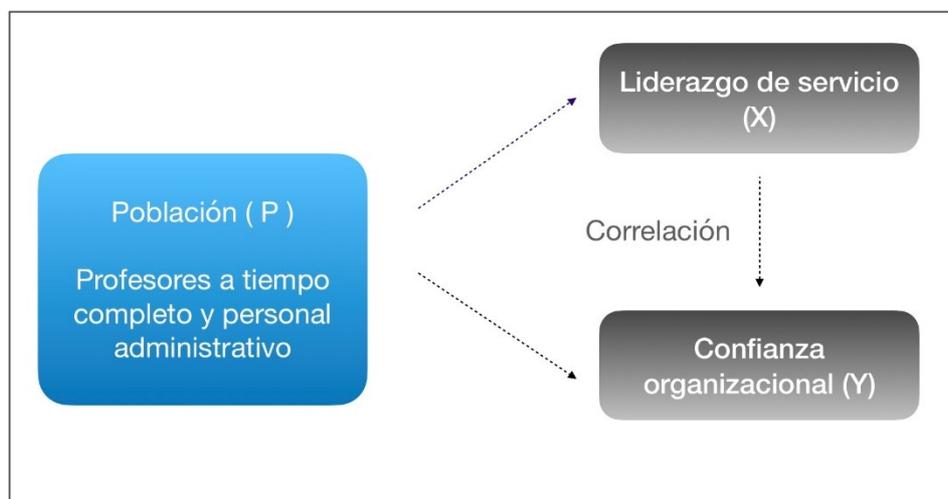
incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p.151)

Así mismo es correlacional ya que se evidenciará si existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional de la entidad educativa. Es decir, es positiva si el coeficiente de correlación es mayor a cero ($0 < r \leq 1$), teniendo en cuenta la siguiente escala: muy baja (0,00 a 0,2), baja (0,2 a 0,4), aceptable (0,4 a 0,6), alta (0,6 a 0,8) y muy alta (0,8 a 1,0). Por ejemplo, si el coeficiente de correlación resulta 0.5, ello significaría que la correlación es positiva aceptable. Para correlaciones negativas ($-1 \leq r < 0$) se considerarán los mismos criterios: muy baja (0,00 a -0,2), baja (-0,2 a -0,4), aceptable (-0,4 a -0,6), alta (-0,6 a -0,8) y muy alta (-0,8 a -1,0).

En la siguiente figura se ve el diseño de la investigación, se medirá la correlación entre la variable liderazgo de servicio y la variable confianza organizacional con respecto a la población: profesores a tiempo completo y personal administrativo de una universidad del sur del Perú; cabe mencionar que no se realizó muestreo, sino se tomó a toda la población (402 personas) en esta investigación. Población (P), liderazgo de servicio (X), confianza organizacional (Y), coeficiente de correlación (r).

Figura 2

Diagrama de diseño de investigación



Nota. Elaboración propia

3.3 Población y muestra

La población está conformada por el personal administrativo y profesores a tiempo completo que trabajan en una universidad en el sur del Perú y reportan a un superior con cargo de liderazgo, a quienes se les considera como seguidores y se les denominará colaboradores en

el análisis. El grupo es de 402 personas. No se ha considerado a personas que ocupan cargos de alta y media gerencia (63), los cuales se tienen en cuenta como líderes para esta investigación.

Se optó por muestreo censal o poblacional, dado que se consideró a toda la población total (402), ya que es un número asequible para aplicar el instrumento.

Tabla 8

Personal contratado dentro de la Universidad

Cantidad	Líder	Profesor TC	Administrativo	Total
Muestra	63	105	297	465

Nota. Elaboración propia.

3.4 Variables de investigación

- Variable 1: liderazgo de servicio. El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo orientado a los otros, manifestado a través de la priorización particular de las necesidades e intereses individuales del seguidor, y la reorientación externa de su preocupación por sí mismos hacia la preocupación por los demás dentro de la organización y la comunidad en general (Eva et al. 2019).
- Variable 2: confianza organizacional. "La voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra basada en la expectativa de que ésta realizará determinada acción de importancia para la primera, independientemente de su capacidad para monitorearla o controlarla" (Mayer et al.,1995, p.712).

3.4.1 Operacionalización de variables

Tabla 9

Operacionalización de variables (liderazgo de servicio)

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Liderazgo de servicio	Liderazgo basado en la priorización de las necesidades e intereses de los seguidores, donde el líder se preocupa por los demás por encima de sí mismo, sin dejar de lado el bienestar de la organización	Empoderamiento	Con respecto del trato que brinda el líder al seguidor: <ul style="list-style-type: none"> - Fomento del uso de talentos, nuevas habilidades y nuevas ideas de los trabajadores. - Facilitación de información para realizar el trabajo. - Fomento del desarrollo personal. - Brindar autoridad para la toma de decisiones y solución de problemas. 	<i>Servant leadership survey (SLS)</i>
		Ceder méritos	Con respecto a características del líder: <ul style="list-style-type: none"> - Mantener perfil bajo para dar méritos a otros. - No buscar reconocimiento por las cosas que hace por los demás. - Disfrutar más del éxito de los colegas que del propio. 	
		Responsabilizar	Con respecto del trato que brinda el líder al seguidor: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilizar con respecto al trabajo y desempeño realizado 	
		Aceptación interpersonal	Con respecto del trato que brinda el líder al seguidor: <ul style="list-style-type: none"> - Critica por los errores cometidos en el trabajo. - Actitud dura hacia las personas que han tenido un comportamiento ofensivo. - Capacidad de olvidar errores pasados. 	
		Coraje	Con respecto al comportamiento del líder: <ul style="list-style-type: none"> - Toma de riesgos aun cuando su jefe no está de acuerdo. - Toma de riesgos según su propio punto de vista. 	
		Autenticidad	Características del líder: <ul style="list-style-type: none"> - Apertura sobre sus limitaciones y debilidades. - Se conmueve frecuentemente por las cosas que suceden a su alrededor. - Capacidad de expresar sus sentimientos aun cuando esto tenga consecuencias no deseadas. 	
		Humildad	Con respecto al líder: <ul style="list-style-type: none"> - Trata de aprender de la critica que recibe de su superior. - Aprende de los diferentes puntos de vista, críticas y opiniones de otros. 	
		Responsabilidad social	Con respecto al líder <ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza la importancia de enfocarse en el aspecto positivo de la situación. - Tiene una visión a largo plazo. - Enfatiza la responsabilidad social del trabajo. 	

Nota. Adaptado de “The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure”, de D. van Dierendonck y J. Nuijten (2011), *Journal of Business and Psychology*, 26, p. 256.

Tabla 10

Operacionalización de variables (confianza organizacional)

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Confianza organizacional	Voluntad de una parte de asumir riesgos en base a la expectativa que otra parte realice las acciones correspondientes para lograr un resultado adecuado, sin que tenga la capacidad de control de estas acciones.	Confianza en el supervisor.	Características del líder Capacidad Integridad Benevolencia	Organizacional trust inventor (OTI)
		Confianza en la organización.	Con respecto al resto de la organización: Trato justo recibido Nivel de dependencia y confianza entre los miembros de la organización	

Nota. Adaptado de “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory”, de R. Nyhan y H. Marlowe, *Evaluation Review* 21, 5, p. 630.

3.5 Técnicas e instrumentos

La investigación ha utilizado como técnica la encuesta, aplicada a la población descrita mediante formulario online de *Google Forms* y en algunos casos de con cuestionario físico de forma presencial. Se emplearon los siguientes instrumentos para cada variable estudiada.

3.5.1 Liderazgo de servicio

El instrumento tiene por nombre *Servant Leadership Survey (SLS)* construido por van Dierendonck y Nuijten (2011). Esta herramienta ha sido validada en más de una cultura. Rodríguez-Carvajal et al. (2014) adaptaron la SLS para hispanohablantes siendo ésta validada en España, Argentina y México. Así mismo esta herramienta fue validada posteriormente por van Dierendonck, et al. (2017) en Holanda, Portugal, Alemania, Islandia, Italia, España, Turquía y Finlandia.

Este instrumento mide los elementos esenciales del liderazgo de servicio. La SLS tiene mucho valor frente a otras herramientas, ya que provee una mirada clara de las cualidades clave del liderazgo de servicio y su resultado permite tomar acciones de mejora para el colaborador como para la organización (van Dierendonck, 2011).

Está compuesta por 30 ítems, detallados en anexo 1 y se contó con una escala de tipo Likert de seis puntos que va desde nunca hasta siempre, puntuados como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 11

Puntuación SLS

	Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuente mente	Casi siempre	Siempre
Positivo	1	2	3	4	5	6
Negativo	6	5	4	3	2	1

Nota. Elaboración propia.

- Positiva: Empoderamiento, ceder méritos, responsabilizar, coraje, autenticidad, humildad y responsabilidad social.
- Negativo: Aceptación interpersonal.

3.5.1.1 Confiabilidad. La SLS evalúa el liderazgo de servicio en 8 dimensiones: empoderamiento, ceder méritos, responsabilizar, aceptación interpersonal, coraje, autenticidad, humildad y responsabilidad social. Psicométricamente, cada una de sus dimensiones goza de confiabilidad interna superior, 0,79, empoderamiento, 0,54 para responsabilizar, 0,67 para ceder méritos, 0,88 para humildad, 0,82 para autenticidad, 0,2 para coraje, ,47 para aceptación interpersonal y 0,92 para responsabilidad social (Alfa de Cronbach). Asimismo, en la población aplicada en el presente estudio el instrumento obtuvo un resultado global de Alfa de Cronbach de 0,92 lo que confirma una confiabilidad muy alta del instrumento.

3.5.1.2 Validez. El instrumento se validó mediante validez de contenido por juicio experto. Estos cuestionarios fueron evaluados y calificados por investigadores con título de doctor: una directora de post grado, un director de investigación y un profesor investigador a tiempo completo. En todos los casos el instrumento obtuvo una nota alta en relevancia, coherencia y claridad.

3.5.2 Confianza Organizacional

El instrumento tiene por nombre Organizational Trust Inventory (OTI) construido por Nyhan y Marlowe (1997). Fue traducida al español y luego vuelta a traducir a su idioma original (inglés). Con ello se asegura la congruencia de las preguntas a la realidad local.

Está compuesta por 12 ítems, detallados en anexo 2 y se contó con una escala de tipo Likert de siete puntos que va desde casi 0% hasta casi 100%. La puntuación se indica en la siguiente tabla. Cabe mencionar que el autor del instrumento lo desarrolló teniendo en cuenta los términos casi 0% y casi 100%; en esta investigación se entienden del siguiente modo casi 0%: confianza nula y casi 100%: confianza plena.

Tabla 12

Puntuación OTI

	Casi 0%	Muy bajo	Bajo	50%-50%	Alto	Muy alto	Casi 100%
Puntuación	1	2	3	4	5	6	7

Nota. Elaboración propia.

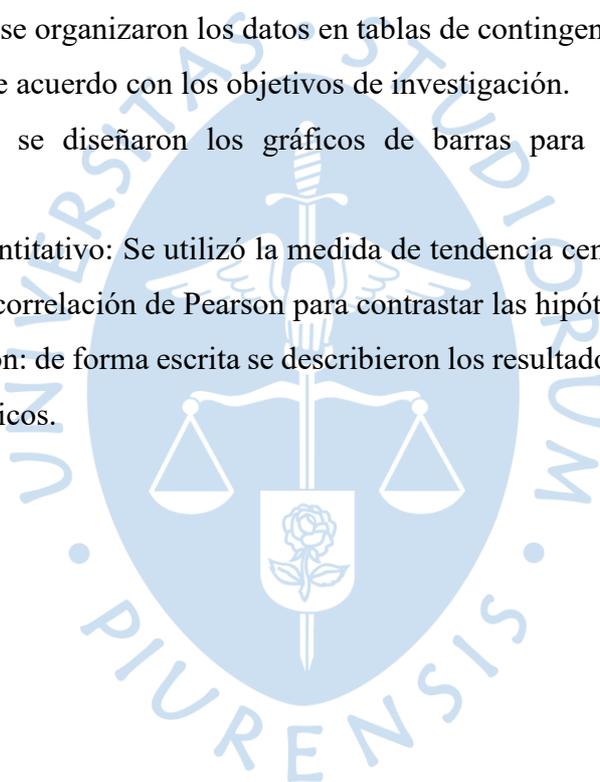
3.5.2.1. Confiabilidad. La OTI evalúa la confianza organizacional en dos dimensiones: confianza en el supervisor y confianza en la organización como un todo. Psicométricamente, cada una de sus dimensiones goza de confiabilidad interna superior, ubicándose en un rango entre .9212 y .9646 (alfa de Cronbach). En la población aplicada en el presente estudio el instrumento obtuvo un resultado global de Alfa de Cronbach de 0,89 lo que confirma una confiabilidad muy alta del instrumento.

3.5.2.2. Validez. El instrumento se validó mediante validez de contenido por juicio experto. Estos cuestionarios fueron evaluados y calificados por investigadores con título de doctor: una directora de post grado, un director de investigación y un profesor investigador a tiempo completo. En todos los casos el instrumento obtuvo una nota alta en relevancia, coherencia y claridad.

3.6 Procedimiento y presentación de resultados

El análisis estadístico se realizó a través de los softwares Microsoft Excel y SPSS, considerando el procedimiento que a continuación se indica:

- a) Diseño de base de datos: se organizaron las variables con sus respectivos datos en columnas por cada respuesta.
- b) Tabulación: se organizaron los datos en tablas de contingencia, de modo que facilite su manejo de acuerdo con los objetivos de investigación.
- c) Graficación: se diseñaron los gráficos de barras para describir los resultados obtenidos
- d) Análisis cuantitativo: Se utilizó la medida de tendencia central (media aritmética) y medidas de correlación de Pearson para contrastar las hipótesis.
- e) Interpretación: de forma escrita se describieron los resultados más importantes en las tablas y gráficos.



Capítulo IV

Resultados de la Investigación

4.1 Descripción de resultados

En las tablas siguientes se propone el baremo de evaluación para medir las variables: liderazgo de servicio y confianza organizacional. Los investigadores que desarrollaron ambos instrumentos no propusieron escalas de comparación por dimensiones ni de forma global, por lo que se construyó una escala que organiza los resultados en bajo, mediano y alto. Los números que se ven en las tablas son los límites superiores de cada nivel. Por ejemplo, para la dimensión empoderamiento, al sumar los resultados de los 7 ítems que la conforman, si el resultado va de 7 a 18 le corresponde bajo; de 19 a 30 es mediano; de 31 a 42 es alto. Del mismo modo se trabaja con el resto de dimensiones.

Tabla 13

Baremo de evaluación de liderazgo de servicio por dimensiones

	Empoderamiento	Ceder méritos	Responsabilizar	Aceptación interpersonal	Coraje	Autenticidad	Humildad	Social	Total liderazgo de servicio
Ítems	7	3	3	3	2	4	5	3	30
Alto	42	18	18	18	12	24	30	18	180
Mediano	30	13	13	13	9	17	22	13	63
Bajo	18	8	8	8	5	10	13	8	58

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14

Baremo de evaluación de confianza organizacional por dimensiones

	Confianza en el supervisor	Confianza en la organización	Confianza organizacional
Ítems	8	4	12
Alto	56	28	84
Mediano	30	19	42
Bajo	24	11	34

Nota. Elaboración propia.

Cabe aclarar que en la tabla 15 se incluyen capacidad e integridad- benevolencia, los cuales son elementos que forman la dimensión confianza en el supervisor.

Tabla 15

Baremo de elementos de la dimensión confianza en el supervisor

Capacidad	Integridad-benevolencia
5	3
35	21
24	15
14	9

Nota. Elaboración propia.

4.1.1 Resultado objetivo específico 1: Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en el supervisor, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú.

Se midió la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en el supervisor (primera dimensión de la variable confianza organizacional). En la siguiente tabla se aprecia que la confianza en el supervisor obtuvo un resultado alto (79,6%) con una ligera tendencia hacia el nivel mediano. Con respecto al liderazgo de servicio el resultado principal fue el nivel alto (50,00%) con una clara tendencia hacia el nivel mediano (48,38%).

En la tabla cruzada se aprecia claramente que los encuestados que consideran un liderazgo de servicio alto y muestran una confianza alta en el supervisor son el porcentaje más resaltante (49.26%). En cambio, el resultado de menor tamaño corresponde a las personas que consideran un liderazgo de servicio alto y una confianza en el supervisor baja (0%). Esto claramente sugiere una relación positiva entre el liderazgo de servicio y la confianza en el supervisor.

Tabla 16

Relación entre liderazgo de servicio y confianza en el supervisor

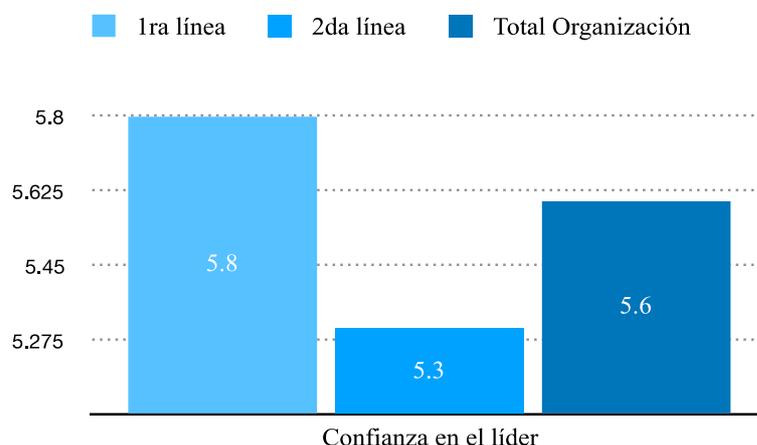
		Liderazgo de servicio			Total	
		Alto	Mediano	Bajo		
Confianza en el supervisor	Alto	f	198	122	0	320
		%	49,25	30,35	0,00	79,60
	Mediano	f	3	71	2	76
		%	0,75	17,66	0,50	18,91
	Bajo	f	0	1	5	6
		%	0,00	0,25	1,24	1,49
Total	f	201	194	7	402	
	%	50.00	48.26	1.74	100,00	

Nota. Elaboración propia.

Analizando las líneas jerárquicas, se observa en los resultados que la primera línea jerárquica recibe mayor confianza de sus colaboradores (media aritmética 5.8 – escala positiva de 1 a 7) que la segunda (media aritmética 5.3 – escala positiva de 1 a 7).

Figura 3

Confianza en el líder según líneas de jerarquía



Nota. Elaboración propia

En la siguiente tabla, se ve que la capacidad de los líderes tiene menores porcentajes correspondientes al nivel alto (50.00%) que la integridad -benevolencia (67.16%). Los resultados sugieren que la integridad y benevolencia de los líderes son las cualidades de mayor importancia con respecto a la dimensión confianza en el supervisor en la universidad de estudio.

Tabla 17

Elementos de la dimensión confianza en el supervisor

	Capacidad		Integridad-benevolencia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	7	1.74	9	2.24
Mediano	194	48.26	123	30.60
Alto	201	50.00	270	67.16
	402		402	

Nota. Elaboración propia

Para facilitar la descripción y análisis, se clasificaron las dimensiones del liderazgo de servicio en dos partes: parte personal – servicio y parte liderazgo; debido a la naturaleza de este estilo de liderazgo.

- Parte personal – servicio: empoderamiento, ceder méritos, aceptación interpersonal, autenticidad y humildad.
- Parte liderazgo: responsabilizar, coraje y responsabilidad social.

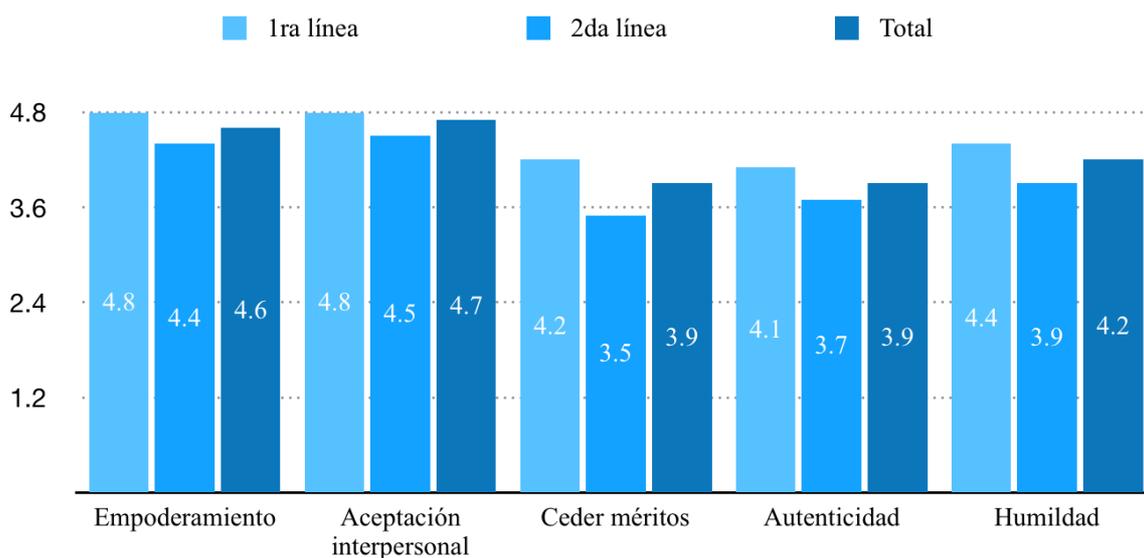
Para el mismo fin de facilitación, se calificaron a los líderes según:

- Primera línea (pro rector, vicerrector, secretario general y directores)
- Segunda línea (coordinadores, jefes y otros)

Los resultados sugieren también que los líderes de mayor jerarquía tienen una práctica de liderazgo de servicio más marcada en la parte personal de sus dimensiones que los líderes de menor nivel (las cuales se ven en la figura 4). Los altos niveles de empoderamiento y aceptación interpersonal que poseen los líderes de la universidad del sur del Perú son las dimensiones más destacables de la parte personal-servicio. Se observa también que los líderes de menor nivel tienen una puntuación más baja frente a los líderes de mayor nivel en las dimensiones ceder méritos, autenticidad y humildad; lo cual se refleja en una percepción inferior de su liderazgo de servicio.

Figura 4

Liderazgo de servicio parte personal – servicio.



Nota. Elaboración propia

4.1.2 Resultado objetivo específico 2: Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú.

Se midió la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización (segunda dimensión de la variable confianza organizacional).

En la siguiente tabla se aprecia que la confianza en la organización obtuvo un resultado alto (53,48%) con una elevada tendencia hacia el nivel mediano (45,27%). Con respecto al liderazgo de servicio el resultado principal fue el nivel alto (50,00%) con una clara tendencia hacia el nivel mediano (48,26%).

En la tabla cruzada se aprecia claramente que los encuestados que consideran un liderazgo de servicio alto y muestran una confianza en la organización alta son el porcentaje más resaltante (36,82%). En cambio, el resultado de menor tamaño corresponde a las personas que consideran un liderazgo de servicio alto y una confianza en la organización baja (0%). Esto claramente sugiere una relación positiva entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización.

Tabla 18

Relación entre liderazgo de servicio y confianza en la organización

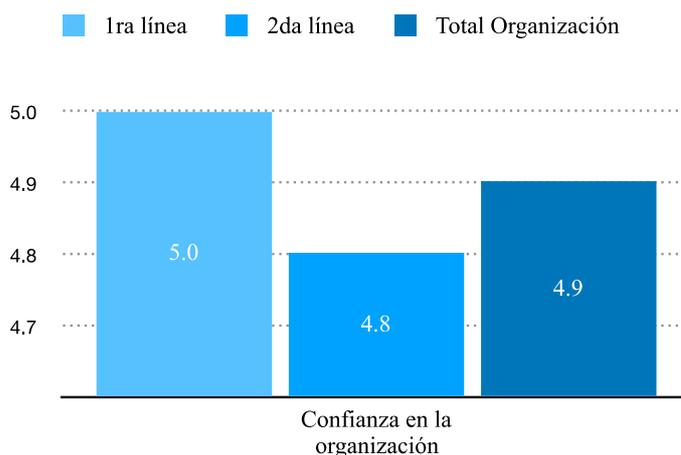
		Liderazgo de servicio			Total	
		Alto	Mediano	Bajo		
Confianza en la organización	Alto	f	148	65	2	215
		%	36,82	16,17	0,50	53,48
	Mediano	f	53	125	4	182
		%	13,18	31,09	1,00	45,27
	Bajo	f	0	4	1	5
		%	0,00	1,00	0,25	1,24
		f	201	194	7	402
		%	50,00	48,26	1,74	100,00

Nota. Elaboración propia.

En la siguiente figura, las medias aritméticas (escala positiva del 1 al 7) indican que los colaboradores que reportan a líderes de primera línea muestran una mayor confianza en la organización que los que reportan a la segunda línea.

Figura 5

Confianza en la organización según líneas de jerarquía



Nota. Elaboración propia

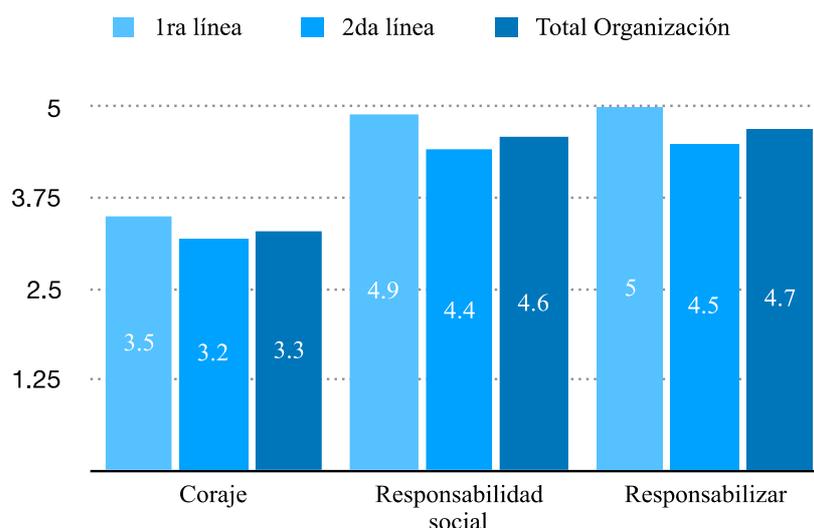
Los resultados sugieren también que los líderes de mayor jerarquía tienen una práctica de liderazgo de servicio más resaltante en las dimensiones que forman la parte de liderazgo, en comparación a los líderes de menor nivel. Los altos niveles en las dimensiones responsabilizar

y responsabilidad social fomentados por los líderes de la universidad en estudio, permiten lograr una percepción de liderazgo de servicio alta.

Las medias aritméticas muestran que estas dimensiones, que forman la parte de liderazgo del liderazgo de servicio, tienen resultados más altos en la primera línea jerárquica. A pesar de ello, cabe resaltar el bajo resultado en la dimensión coraje que resalta frente al resto por sus bajos niveles en ambas líneas jerárquicas.

Figura 6

Liderazgo de servicio - parte liderazgo



Nota. Elaboración propia

4.1.3 Resultado objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú, 2020.

Se midió la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional. En la siguiente tabla se aprecia que la confianza organizacional obtuvo un resultado alto (71,89%) con una elevada tendencia hacia el nivel mediano (26,12%). Con respecto al liderazgo de servicio el resultado principal fue el nivel alto (50,00%) con una clara tendencia hacia el nivel mediano (48,26%).

En la tabla cruzada se aprecia claramente que los encuestados que consideran un liderazgo de servicio alto y muestran una confianza organizacional alta son el porcentaje más resaltante (47, 51%). En cambio, el resultado de menor tamaño corresponde a las personas que consideran un liderazgo de servicio alto y una confianza organizacional baja (0%). Esto claramente sugiere una relación positiva entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional.

Tabla 19

Relación entre liderazgo de servicio y confianza organizacional

			Liderazgo de servicio			
			Alto	Mediano	Bajo	Total
Confianza Organizacional	Alto	f	191	98	0	289
		%	47,51	24,38	0,00	71,89
	Mediano	f	10	95	0	105
		%	2,49	23,63	0,00	26,12
	Bajo	f	0	1	7	8
		%	0,00	0,25	1,74	1,99
	Total	f	201	194	7	402
		%	50,00	48,26	1,74	100,00

Nota. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se presentan los resultados del liderazgo de servicio por dimensiones, los resultados más altos se encuentran en las dimensiones: empoderamiento (63.4%), aceptación interpersonal (62.2%), responsabilizar (61.4%) y responsabilidad social (60%); mientras que el más alto del nivel bajo, le corresponde a la dimensión coraje (31.1%). Como se puede observar, los líderes de la universidad en estudio poseen características de liderazgo de servicio -empoderamiento, ceder méritos, aceptación interpersonal, autenticidad, humildad, responsabilizar, coraje y responsabilidad social- que demuestran de forma global un nivel alto de la variable (4.3 en relación a una escala positiva del 1 al 6).

Tabla 20

Dimensiones liderazgo de servicio

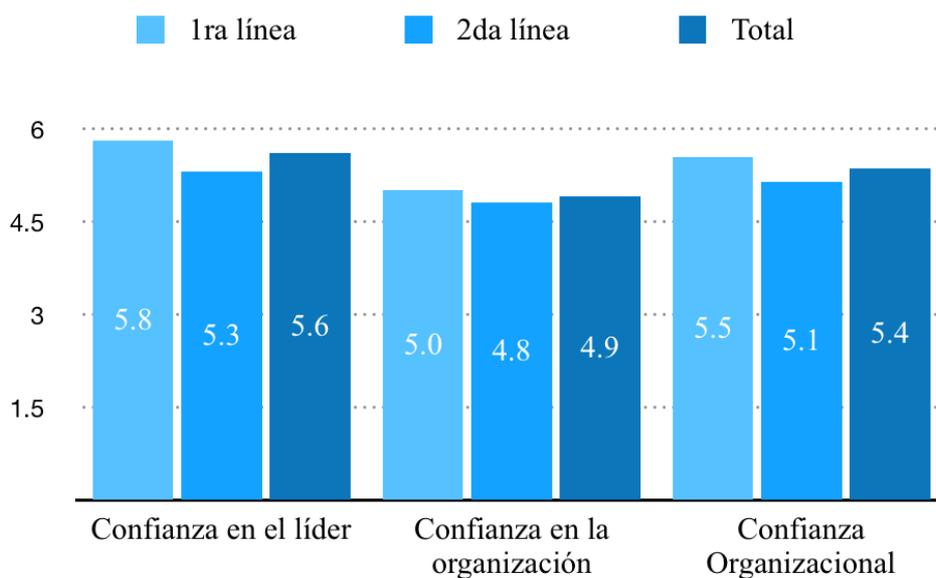
	Empoderamiento		Ceder méritos		Responsabilizar		Aceptación interpersonal		Coraje		Autenticidad		Humildad		R. Social	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	8	2.0	70	17.4	5	1.2	24	6.0	125	31.1	41	10.2	22	5.5	18	4.5
Mediano	139	34.6	215	53.5	150	37.3	128	31.8	226	56.2	226	56.2	199	49.5	144	35.8
Alto	255	63.4	117	29.1	247	61.4	250	62.2	51	12.7	135	33.6	181	45.0	240	59.7
Total	402	100.0	402	100.0	402	100.0	402	100.0	402	100.0	402	100.0	402	100.0	402	100.0

Nota. Elaboración propia.

Se puede observar también que en la universidad de estudio los colaboradores muestran confianza organizacional en sus dos dimensiones -confianza en el supervisor y confianza en la organización- lo cual se demuestran de forma global un nivel alto de la variable (5.35 en relación a una escala positiva del 1 al 7).

Figura 7

Dimensiones de la confianza organizacional por líneas jerárquicas



Nota. Elaboración propia.

4.2 Contrastación de hipótesis

Se realizó de acuerdo con los criterios: muy baja (0,00 a 0,2), baja (0,2 a 0,4), aceptable (0,4 a 0,6), alta (0,6 a 0,8) y muy alta (0,8 a 1,0). Para correlaciones inversas se consideran los mismos criterios, pero con cifra negativa. La prueba estadística de correlación de Pearson arrojó los siguientes resultados.

Tabla 21

Correlación entre dimensiones de confianza organizacional y liderazgo de servicio

Correlación	Confianza en el supervisor	Confianza en la organización	Confianza organizacional
Liderazgo de servicio	0,77	0,51	0,78

Nota. Elaboración propia.

4.2.1 Contraste de hipótesis general.

- Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con la confianza organizacional
- Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con la confianza organizacional

Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson obteniendo un resultado de 0,78. Esto indica que existe una relación alta y positiva entre las variables. Por lo tanto, se decide aceptar la hipótesis general. Cabe recordar que no se realizó una prueba de significancia (p-valor) ya que no se estudió una muestra, sino toda la población, haciendo innecesaria la inferencia estadística

4.2.2 Contraste de hipótesis específica 1

- Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con la confianza en el supervisor
- Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con la confianza en el supervisor

Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson obteniendo un resultado de 0,77. Esto indica que existe una relación alta y positiva entre las variables. Por lo tanto, se decide aceptar la hipótesis específica 1.

4.2.3 Contraste de hipótesis específica 2

- Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con la confianza en la organización
- Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con la confianza en la organización.

Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson obteniendo un resultado de 0,51. Esto indica que existe una relación aceptable y positiva entre las variables. Por lo tanto, se decide aceptar la hipótesis específica 2.

4.3 Discusión

En el objetivo específico 1, se midió la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en el supervisor, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú, obteniendo una relación positiva y alta. Ello confirma lo propuesto por Greenleaf (1977) quien identifica que el liderazgo de servicio es el estilo de liderazgo que favorece a que el líder obtenga más fácilmente la confianza de los seguidores, ya que prioriza el servicio hacia los demás, lo que ocasiona un efecto de retribución.

De acuerdo con Joseph y Winston (2005), esta relación se da debido a que el líder cumple sus compromisos y es modelo a seguir. A partir del trabajo de Chan y Mak (2014), se refuerza lo planteado, ya que los colaboradores nuevos dentro de una organización logran identificarse con el líder al sentir que apoya su crecimiento profesional, de esta forma el líder obtiene la confianza de sus colaboradores. Así mismo, Shim et al. (2016) indican que el

liderazgo de servicio guarda relación con la percepción de confianza en el líder, ocasionando una mejora en las actitudes y rendimiento de los colaboradores.

En el sector educación se confirma que las instituciones en las que se genera una relación de confianza entre directores y maestros, afectan de una manera sustancial las actitudes del profesorado y establecen un clima de confianza. Gracias a esta relación se obtienen resultados como la satisfacción, el sentido de cohesión y comportamientos de compromiso. Los niveles de satisfacción personal y la cohesión de los directores predicen fuertemente su compromiso con la organización educativa; es decir, los directores como líderes son fundamentales para este proceso dado que su actitud crea respuestas afectivas intrínsecas entre el personal (Price, 2012).

Esta confianza puede descender hasta los estudiantes contribuyendo al proceso educativo dado que el profesor que posee un estilo de liderazgo de servicio puede lograr un aprendizaje más profundo en el estudiante. Su cercanía al estudiante permite que el alumno sienta un acercamiento real por parte de su facultad (Scardino, 2013). Asimismo, Abbas et al. (2020) consideran que es posible generar niveles de confianza y empatía altos en organizaciones de educación superior cuando el personal posee este estilo de liderazgo; y que, al practicarlo, los colaboradores tienen un desempeño en la organización efectivo. En el estudio se atribuye al factor religioso un valor importante en esta relación pues actúa como una fuente interna de felicidad y sentimientos que afectaría a la psicología de los colaboradores al influir en los individuos.

A partir de la contrastación de hipótesis se ha obtenido una buena relación positiva entre el liderazgo de servicio y la confianza en el líder. Lo anterior coincide con el resultado de Sendjaya y Pekerti (2010), el cual demuestra que el liderazgo de servicio es significativamente un predictor de la confianza en el sector educativo; donde la percepción de bajos niveles de liderazgo de servicio dan como consecuencia niveles de confianza inferiores, mientras que percepciones de altos niveles de liderazgo de servicio dan como consecuencia niveles de confianza superiores. Adicionalmente, se observó que la integridad-benevolencia de los líderes son las cualidades de mayor importancia con respecto a la generación de confianza en la universidad de estudio.

Se confirman los resultados obtenidos por investigaciones previas, demostrando que la variable liderazgo de servicio tiene una relación directa en la confianza de los colaboradores de la comunidad educativa. El cultivar el empoderamiento y la aceptación interpersonal, dimensiones de la parte personal-servicio de la variable liderazgo de servicio, permitiría a los líderes de la universidad del sur del Perú continuar desarrollando la confianza de sus colaboradores.

Asimismo, Joseph y Winston (2005) hallaron una fuerte relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en el líder. El estudio sugiere que el liderazgo de servicio afecta a las organizaciones porque no solo se consigue una confianza interpersonal –entre el líder y el seguidor- sino también una en la organización – líder y el resto de la organización- lo que la vuelve más unida. Este resultado confirma el presente hallazgo pues los líderes al poseer esta actitud de servicio tienen comportamientos que proveen confianza al cuerpo docente. Se considera también que el presente estudio ha tenido resultados similares ya que la institución educativa en la cual se realizó el estudio de Joseph y Wiston también tiene como base principios cristianos. Ambos estudios y la investigación presente dan soporte al modelo teórico de Greenleaf.

Con respecto a los resultados en la población aplicada (universidad del sur del Perú) se obtuvo que la confianza en los líderes de primera línea tiene una media superior a la segunda línea (ver figura 3), no obstante, ambos obtuvieron resultados elevados. Esto indica un nivel de confianza alto hacia todos los niveles de la organización, sin embargo, existe una diferencia con respecto a la confianza que generan los líderes de mayor nivel jerárquico. La gran mayoría de estudios publicados acerca del tema no incluyen un análisis realizando esta comparativa, por lo que estos resultados aportan un enfoque complementario a la teoría.

Una de las razones por la cual los líderes de primera línea generan más confianza en sus colaboradores es porque exhiben un mayor liderazgo de servicio en todas las dimensiones consideradas como se puede ver en las figuras 4 y 6.

Con respecto a la media aritmética del primer grupo de dimensiones (personal-servicio), mostradas en la figura 4, se encontró que los líderes de primera línea tienen un comportamiento más cercano a líder siervo que los de segunda. Cabe especificar que en la dimensión ceder méritos, los líderes de primera línea muestran una diferencia a favor mayor que en el resto de las dimensiones. Entendiéndose que los supervisores de segunda línea tienen mayores dificultades al reconocer los méritos de sus colaboradores.

Con respecto a las dimensiones de la parte de liderazgo mostradas en la figura 6, la primera línea al igual que en el análisis previo, mostró mayores características de líder siervo que la segunda. El estudio realizado por Aboradaman et al. (2020) en universidades palestinas sugieren que cuando los académicos perciben a sus líderes como menos egoístas y más solidarios, es más probable que el personal académico exhiba niveles más altos de compromiso afectivo, lo que sugiere desarrollar programas para mejorar estas características básicas del líder siervo en los líderes de segunda línea.

Es importante mencionar que la dimensión coraje en ambas líneas jerárquicas muestra menores niveles en relación con las demás, lo que podría, en un futuro, poner en riesgo el desempeño de la universidad. De acuerdo con Middlehurst (2004), para lograr cambios organizacionales y mantenerlos es necesario que factores inhibitorios como la excesiva jerarquía, burocracia extrema, complacencia en rutinas arraigadas, estructuras verticales rígidas, escasa comunicación horizontal y vertical, autoridad no integrada a través de dominios profesionales, conservadurismo y aversión al riesgo sean corregidos. Para contrarrestar estos factores se requiere coraje, voluntad individual y colectiva, así como energía, creatividad y determinación en combinación con fuertes habilidades organizacionales de gestión así se pueden alcanzar cambios en universidades.

Esto es de gran relevancia para personas que tienen la tarea de liderar estos cambios. Waters et al (2003) refuerzan este último punto resaltando que, si bien la relación entre maestro y alumno es relevante, el director en la institución educativa es clave para garantizar un entorno educativo positivo.

En relación con los objetivos estratégicos de la universidad objeto de estudio se encuentran el estimular la búsqueda de la verdad para que se manifieste en toda la comunidad universitaria y que ésta los lleve a cuestionarse y asombrarse constantemente. Esta búsqueda de la verdad, por la propia naturaleza de esta actividad, requiere asumir riesgos y probar nuevos enfoques. Lo cual es difícil de lograr debido al bajo resultado en la dimensión coraje obtenido en la universidad.

En síntesis, la confianza en el líder se ve directamente influenciada por un estilo de liderazgo de servicio, esto debido a que la universidad en estudio tiene como visión la promoción de la persona; la cual no busca únicamente profesores de calidad, sino que posean un motivo trascendente por el cual consigan que sus alumnos logren aprendizajes; profesores que anhelan beneficiar a sus estudiantes con su trabajo y tener un efecto positivo en ellos. Esta motivación por servir a los estudiantes, confirmando lo que indica la literatura, genera confianza en su líder, en su maestro.

Al ser además una universidad católica coloca al ser humano en el centro como criatura creada por Dios, hecha a su imagen y semejanza, quien posee dignidad y es alguien; como seres sociales que se desarrollan en colaboración con otros. De esta manera se puede ver cómo de manera natural los líderes en la comunidad académica de la organización en estudio practican un liderazgo de servicio en el cual su éxito consiste en lograr el desarrollo de sus estudiantes (sus seguidores) al donarse y ser ejemplo. Lo mencionado refuerza la teoría de Greenleaf, en la

cual indica que el líder-servidor es aquel que es un sirviente primero; pero esto llevado específicamente al sector educativo.

En el objetivo específico 2, se midió la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización, desde la perspectiva de los colaboradores de una universidad del sur del Perú obteniendo una relación positiva y aceptable. Los alcances teóricos de Spears (1995), son relevantes para la investigación acerca de liderazgo de servicio, dado que no solo se basan en la relación del líder al ponerse al servicio a los demás, sino también plantea un enfoque integral del trabajo en el que se reformula la relación de las personas con la organización y la sociedad. Greenleaf (1977), comprobó con sus años de experiencia que las organizaciones alcanzan sus metas cuando se consigue un sentido de comunidad originado por los siervos líderes, lo que promueve la motivación y la confianza en la organización.

Asimismo, Tschannen-Moran (2009) sugiere en su estudio que el grado de profesionalismo de una institución educativa estaría relacionado a la confianza evidente entre varios actores de la comunidad escolar - directores, sus colegas, padres y estudiantes. De esta forma, al prevalecer una cultura de confianza dentro de la facultad, los estudiantes pueden beneficiarse como destinatarios de esta confianza. Los hallazgos también sugieren que si se busca cultivar una mayor profesionalidad en el comportamiento de los maestros es adecuado demostrar una orientación en su estilo de liderazgo y cultivar enérgicamente más confianza en todos los niveles de la escuela.

El análisis de hipótesis dio como resultado una aceptable relación positiva entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización, aunque ésta es menor que la relación entre liderazgo de servicio y la confianza en el líder. Lo expuesto es similar a los resultados obtenidos por Ling et al. (2017) quienes al examinar las relaciones de confianza que existen a nivel colectivo encontró que el liderazgo de servicio tiene una relación directa con la confianza a nivel grupal.

Por otro lado, Jiang y Probst (2015), al igual que la universidad del sur del Perú, realizaron su estudio no solo enfocándose en la confianza individual (líder en el sector educativo) sino también la confianza a nivel grupal (confianza en la organización educativa). Los autores demostraron que los buenos resultados en la organización se explican mejor por el clima de confianza en la organización más que por la confianza individual; lo que sugiere que las universidades deberían centrarse en crear un clima positivo que promueva la confianza más allá de fomentar confianza individual.

Se debe rescatar también que Joseph y Winston (2005) encontraron una relación positiva entre el liderazgo del servicio y la confianza en la organización. Su hallazgo en particular es

significativo para el presente estudio porque proporciona apoyo empírico para nuestro modelo el cual propone que el liderazgo de servicio es un estilo en el cual los comportamientos de liderazgo específicos generan confianza en los demás. Se interpreta entonces que siervo líder genera confianza no solo entre el líder y el seguidor, sino también entre seguidores, trasladando esto a términos de educación superior, se puede interpretar que esta confianza en la organización se extiende a la comunidad académica.

En el presente estudio (figura 5), se observa que los colaboradores que reportan a supervisores de primera línea mostraron un nivel de confianza en la organización ligeramente mayor a los de segunda línea. Estos resultados muestran una diferencia pequeña en la confianza en la organización de los colaboradores que reportan a niveles jerárquicos diferentes. Esto contrasta con la mayor diferencia en la confianza mostrada hacia los supervisores de primera y según línea. Estos hallazgos refuerzan lo propuesto por Costigan et al. (1998), quienes afirman que la confianza entre subordinado y la organización es diferente a la que se desarrolla entre subordinado y jefe, la cual se cultiva de forma más personal; mientras que la primera tiene un carácter más objetivo y racional. Lo que contribuye a la alta confianza global en la universidad (figura 7).

En consecuencia, la confianza en la organización se ve directamente influenciada por un estilo de liderazgo de servicio. Esto sucede en la universidad en estudio ya que se vive un espíritu de comunidad, con ello se promueven no solo las relaciones positivas entre líderes de primera y segunda línea con sus colaboradores, sino también en el resto de la organización. Bajo la frase *somos comunidad* se generan una serie de espacios no solo de corte académico, como círculos de reflexión, grupos de investigación; sino también una serie de actividades variadas. Es así como dentro de la categoría talento se realizan talleres de cocina, manualidad, teatro, trekking, entre otros. Dentro de la categoría dinámica comunitaria, se realizan reuniones con temas variados donde la comunidad universitaria comparte desde cosas cotidianas hasta sus mayores motivaciones y frustraciones. Dentro de la categoría salud, la universidad cuenta con un doctor, así como psicólogos en línea quienes garantizan el bienestar de todo el cuerpo universitario. En la categoría misas, al ser seres bio-psico-espirituales, se debe alimentar el espíritu y alentar la comunión.

Con ello se esbozan algunas características del comportamiento de la universidad en estudio que permiten alcanzar la unión de la comunidad educativa. Se confirma entonces el hallazgo de confianza en la organización al igual que los estudios de Ling et al. (2017) y Jiang y Probst (2015) en relación con que es mejor incentivar la confianza de grupo y no solo quedarse con generar confianza individual. Además, se apoyan los estudios de Joseph y Winston (2005)

y Tschannen-Moran (2009) que refuerzan la teoría de Greenleaf (1977) en relación con que el liderazgo de servicio es tanto un producto como un antecedente de la confianza en la organización.

En el objetivo general se midió la relación entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional, desde la perspectiva de los colaboradores y profesores a tiempo completo de una universidad del sur del Perú, 2020. Se puede afirmar que este estilo de liderazgo influye de manera positiva y alta a la confianza organizacional.

A partir de la contrastación de hipótesis se ha obtenido una buena relación positiva entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional, confirmando los resultados del estudio de Joseph y Winston (2005) quienes hallaron una relación positiva entre ambas variables.

A diferencia de otros estilos de liderazgo donde se busca como fin último el bienestar de la organización, el liderazgo de servicio tiene como objetivo el bien de sus seguidores, por ello su predisposición a servirlos (Greenleaf, 1977). Esta actitud orientada a la persona da paso a la confianza y relaciones sólidas dentro de la organización (van Dierendonk, 2011). Así mismo Starnes et al. (2016) identificaron que un liderazgo humano fuerte puede ayudar a las organizaciones a superar diversas barreras; un líder que infunde confianza es muy valioso porque une a las personas y las mantiene así hasta que la confianza en la organización se forme.

La investigación de Ling et al. (2017) coincide con los hallazgos de este estudio realizado en una universidad del sur del Perú. La variable confianza organizacional mostró un nivel alto en relación con toda la organización y por niveles jerárquicos, confirmando la relación existente entre un alto nivel de liderazgo de servicio y una alta confianza organizacional.

Se puede agregar también, a través de la correlación de las dimensiones (ver tabla 21), que la confianza en el supervisor es mayor a la confianza en la organización. De acuerdo a Parolini et al. (2009) el liderazgo de servicio a comparación a otros estilos de liderazgo humanistas, se enfoca en las necesidades del individuo como su principal tarea, pues su lealtad se centra primero en la persona, para luego lograr las metas de la organización. La confianza organizacional tiene un rol primordial en la predicción de los resultados del trabajo grupal e individual. (Wech, 2002) y los líderes son elementales para llegar a ese clima de confianza en la organización (Clapp-Smith et al., 2009).

Para Greenleaf (1977) la confianza es central para el liderazgo de servicio. Al considerar entornos educativos, específicamente universitarios, Kok y McDonald (2017) encontraron que el comportamiento del director de departamento que genera un alto nivel de confianza puede ser un factor sustancial para fomentar un entorno positivo donde el personal está facultado para ser autónomo, favoreciendo el rendimiento en los departamentos dentro de la universidad. Así

mismo Schafer (2005) concluyó que el lenguaje y las características del liderazgo de servicio son los más apropiados para los líderes educativos católicos.

Los resultados de la investigación mostraron altos niveles en las dimensiones empoderamiento, aceptación interpersonal, responsabilizar y responsabilidad social; factores que podrían favorecer la confianza organizacional. En resumen, la confianza organizacional se relaciona positivamente con un estilo de liderazgo de servicio. Esta relación podría haberse dado debido a que el lugar donde se realizó el estudio es una universidad católica. Para este centro de estudios el hombre tiene una dignidad especial y por lo tanto debe ser tratado con un respeto correspondiente. Entonces, como se indicó previamente, en ese lugar el liderazgo de servicio se practica de forma natural, pues los líderes académicos deberían seguir los lineamientos y directrices principales. Por lo tanto, al mostrar un liderazgo de servicio tan marcado, así como se vio en los resultados descriptivos, sobre todo en las líneas jerárquicas más elevadas, es esperable que tenga un impacto notable en la confianza organizacional.

Como mencionan Moll y Kretzschmar (2017), estructuras jerárquicas verticales y rígidas, no son adecuadas en un entorno universitario, pues perjudican a la confianza entre miembros de la comunidad académica, la cual es fundamental para mejorar la producción en investigación y la calidad de enseñanza. En contraste, el liderazgo de servicio promueve claramente la comunicación y la confianza, siendo éste el estilo de liderazgo adecuado en este entorno. En la universidad donde se realizó el estudio se da esta situación, ya que, como se mencionó, al ser un centro de estudios superiores católico, es natural que sus líderes, sobre todo los de mayor jerarquía, practiquen un estilo de liderazgo de servicio, reflejando este comportamiento hacia el resto de las líneas. Ello es de especial importancia en el contexto actual de crisis económica y social, debido a la pandemia generada por el coronavirus SARS-CoV-2. Pues de acuerdo con Fernández y Shaw (2020), liderar en tiempos de crisis es muy complicado; las universidades al estar sufriendo enormes retos debido al contexto descrito requieren que sus líderes sigan un liderazgo de servicio, que conecte con las personas como individuos, estableciendo confianza mutua, ya que sin ésta no puede haber cambios.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Primera. Se determinó que existe relación positiva entre el liderazgo de servicio y la confianza organizacional en una universidad del sur del Perú en el año 2020. La correlación de Pearson ($r= 0,78$) indica que existe una alta relación entre las variables. Este resultado apoya el trabajo de autores que han investigado en diversas organizaciones.

La correlación de Pearson entre liderazgo de servicio y la confianza en el líder (primera dimensión de la confianza organizacional) es superior a la que hay con respecto a la confianza en la organización (segunda dimensión de la confianza organizacional) ($r=0,77 > r=0,51$). Esto apoya las diversas teorías que afirman que el liderazgo de servicio se enfoca en el individuo como principal tarea para luego lograr las metas de la organización.

Segunda. Se verificó que existe relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en el supervisor (primera dimensión de la variable confianza organizacional), dado que el coeficiente de correlación de Pearson ($r= 0,77$), indica que existe una alta relación entre las variables.

La confianza por parte de los colaboradores hacia los niveles jerárquicos más altos (media aritmética: 5,8/7) fue mayor que la mostrada hacia niveles jerárquicos menores (media aritmética: 5,3/7) en el entorno estudiado. En la gran mayoría de las investigaciones tomadas de referencia no se hace esta diferenciación. Además, la dimensión coraje (liderazgo de servicio) fue la que tuvo menores resultados (media aritmética: 3,3/6); lo cual es muy importante resaltar, ya que, al tratarse de una institución educativa superior que tiene como objetivo la búsqueda de la verdad, requiere que sus líderes guíen con coraje y voluntad de asumir riesgos.

Tercera. Se verificó que existe relación entre el liderazgo de servicio y la confianza en la organización (segunda dimensión de la variable confianza organizacional), puesto que el coeficiente estableció que el grado de asociación es aceptable y positiva ($r= 0,51$). Sin embargo, las personas que reportan a diferentes niveles jerárquicos muestran un nivel de confianza en la organización muy similar (media aritmética: 5/7 y 4,8/7). Esto contrasta con la relación de confianza entre colaborador y líder en diferentes niveles jerárquicos, la cual es mayor. Lo expuesto confirma teorías que concluyen que la confianza en la organización se da de modo mucho más objetivo y racional, por lo que se deberían obtener resultados similares.

5.2 Recomendaciones

Primera. Se recomienda a futuros investigadores, que realicen estudios de posgrado en universidades peruanas y que deseen centrar sus estudios en la educación superior universitaria, que sigan profundizando en las diferencias entre la relación del liderazgo de servicio y las dimensiones de la confianza organizacional; ya que los resultados obtenidos sugieren que este estilo de liderazgo podría tener una influencia importante sobre la confianza en el supervisor.

Segunda. Se recomienda a futuros investigadores, que realicen estudios de posgrado en las universidades peruanas y deseen centrar sus investigaciones en la educación superior universitaria, que se clasifique a los líderes de acuerdo a su nivel jerárquico, pues en esta investigación mostraron resultados diferentes tanto en liderazgo de servicio como en la confianza que generan. Es importante, pues existe una alta relación entre el liderazgo de servicio y la confianza entre colaborador y líder, siendo posible que el nivel jerárquico sea una variable importante en esta relación

Tercera. Se recomienda a las áreas de desarrollo humano de instituciones educativas superiores fomentar el liderazgo de servicio en todas sus líneas jerárquicas, no solo de forma parcial, pues los resultados indican que existe una relación más fuerte entre el liderazgo de servicio y la confianza a nivel personal (seguidor -líder) que la relación entre liderazgo de servicio y la confianza en la organización. Entonces, si este estilo de liderazgo sólo se da de forma parcial, se logrará sobre todo una relación sólida entre líder y seguidor; pero para que la confianza se extienda a toda la organización es necesario que este liderazgo sea practicado ampliamente.

Referencias Bibliográficas

- Abbas, A., Saud, M., Suhariadi, F., Usman, I. y Ekowati, D. (2020a). Positive leadership psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan. *Curr Psychol*, 1-13.
- Abbas, A., Saud, M., Usman, I. y Ekowati, D. (2020b). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 391-409.
- Aboramadan, M., Dahleez, K. y Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics' engagement in higher education: mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(6), 617-633.
- Ackfeldt, A. y Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviors: An empirical investigation. *Service Industries Journal*, 26(7), 727-745.
- Alonderiene, R. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Anderson, M. H. y Sun, P. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1 - 21.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. y Dashborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20, 247-261.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 61(1), 25 - 33.
- Barbuto, J. E. y Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a servant leader. Do you have what it takes?* Cooperative extension. Institute of Agriculture and Natural Resources: University of Nebraska-Lincoln.
- Barbuto, J. E. y Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300 - 326.
- Bass, B. (2000). Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.

- Black, G. L. (2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 1-31.
- Blanchard, K. (1998). *Servant-leadership revisited*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York, NY: Wiley.
- Blanchard, K. y Hodges, P. (2003). *The servant leader: Transforming your heart, head, hands & habits*. Nashville, TN: J. Countryman.
- Blanchard, K. y Hodges, P. (2005). *Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- Braun, C. (1997). Organizational infidelity: How violations of trust affect the employee-employer relationship. *Academy of Management Executive*, 11(4), 94-96.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693 - 710.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teacher's Job Satisfaction. *Educational Management Administration Administration & Leadership*, 37(5), 600 - 623.
- Chan, S. y Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. y Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227 - 240.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539 - 558.
- Cook, J. y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costigan, R., Lite, S. y Berman, J. (1998). A Multi-Dimensional of Trust in Organizations. *Journal of managerial issues*, 10(3), 303-317.
- Covey, S. (1990). *Principle-centered leadership*. New York: Fireside.
- Davies, J., Hides, M. y Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7), 1025 - 1030.

- Dirks, K. y Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611 – 628.
- Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedentes of unit - level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendock, D. y Liden, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly* , 30(1), 111 - 132.
- Fernández, A. y Shaw, G. (2020). Academic Leadership in a time of crisis: The Coronavirus and Covid -19. *Journal of Leadership Studies* , 14(1), 39-45.
- Fleming, B., Jong, D. D., Fischer, P. v., Avoseh, M. y Santo, S. (2020). The Relationship Between Superintendent Servant Leadership Behavior and Principal Job Satisfaction in Iowa. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 7(1), 13-40.
- Frick, D. (2 de Agosto de 2019). *Greenleaf Center for Servant Leadership*. Obtenido de www.greenleaf.org: <https://www.greenleaf.org/robert-k-greenleaf-biography/>
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gitman, L. y Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones*. México: Pearson Education .
- Graen, G. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multimultilevel multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graham, J. W. (1991). Servant-Leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105 - 119.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. New York, USA: Paulist Press.
- Greenleaf, R. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Hammer, M. R. (1989). International communication competence. En M. K. Gudykunst, *The handbook of international and intercultural*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGrawHill.

- Huete, L. y García, J. (2017). *50 líderes que hicieron historia*. Barcelona. España.: LID.
- Jaramillo, F., Bande, B. y Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: a dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-17.
- Jiang, L. y Probst, T. (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 526-535.
- Joseph, E. y Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6 - 22.
- Joseph, D. L. y Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Joy, V. y Witt, L. (1992). Delay of gratification as a moderator of the procedural justice distributive justice relationship. *Group Organization Management*, 17(3), 297-308.
- King, M. (1992). *The Papers of Martin Luther King, Jr. Volume I: Called to Serve, January 1929-June 1951*. California .
- Kok, S. y McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in higher education - an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high performing academic departments. *Studies in higher education*, 42(2), 210-231.
- Kosgaard, M., Whitener, E. y Brodt, S. (2002). Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312 - 319.
- Laub, J. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument*. Boca Ratón, Florida: Doctoral dissertation.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H. y Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J. y Wayne, S. J. (2014). Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 1 - 41.

- Liden, R., Wayne, S., Meuser, J., Hu, J., Wu, J. y Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Ling, Q., Lin, M. y Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368.
- Ling, Q., Liu, F. y Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1-16.
- Lowe, J. (1998). Trust: the invaluable asset. En L. Spears, *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership* (págs. 68 - 76). New York: Wiley.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Brisbane: Wiley.
- Luthans, F. y Avolio, B. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. En Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship* (págs 241-261). Barrett-Koehler, San Francisco
- Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. (1995). An Integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C. y Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874 - 888.
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Middlehurst, R. (2004). Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 258-279.
- Moll, J. y Kretzschmar, L. (2017). An investigation of the suitability of a Servant Leadership model for academic Group Leaders at German universities. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 166-182.
- Moorman, R. y Blakely, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.

- Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nyhan, R. y Marlowe, H. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Osseo-Asare, A., Longbottom, D. y Murphy, W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from perspective of the EFQM excellence model. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148-170.
- Parker, C., Baltes, B. y Christiansen, N. (1997). Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 376-389.
- Parris, D. y Peachey, J. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory. *J Bus Ethics*, 113, 377-393.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. [Tesis doctoral, Regent University] Repositorio Institucional – Regent University
- Price, H. (2012). Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39-85.
- Reina-Valera. (1960). BibleGateway.com. [www.biblegateway.com/versions/New-International-Version-NIV Bible/#booklist](http://www.biblegateway.com/versions/New-International-Version-NIV-Bible/#booklist)
- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30 - 57.
- Robinson, S. y Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rodríguez- Carvajal, R., Rivas, S., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B. y van Dierendonck, D. (2014). Leading People Positively: Cross-Cultural Validation of the Servant Leadership Survey (SLS). *Spanish Journal of Psychology*, 17(63), 1-13.
- Ross, D., Sasso, M., Matteson, R. y Peyton, G. (2020). *A Remedy for Improving the Culture in Higher Education: Toxic Leadership to Servant Leadership*. IGI Global.

- Russell, R. F. y Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Russell, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 76 - 84.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C. y Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE*, 1-16.
- Scardino, Anthony J., "Servant Leadership in Higher Education: The Influence of Servant-Led Faculty on Student Engagement" (2013). Dissertations & Theses. 25.
- Schaufeli, W., Bakker, A. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Seashore, S., Lawler, E., Mirvis, P. y Cammann, C. (1983). *Assessing Organizational Change*. New York : Wiley.
- Sendjaya, S. y Sarros, J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2002 , 9(57), 1-9.
- Sendjaya, S. (2005). Development and validation of the Servant Leadership Behavior Scale: Monash University.
- Sendjaya, S., Sarros, J. y Santora, J. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sendjaya, S. y Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643 - 663.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar-Butar, I., Robin, M. y Castles, S. (2017). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behaviour scale. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 1-16.
- Shaw, J. y Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as a principal. *Education*, 135(1), 101-106.
- Shim, D., Park, H. y Eom, T. (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality? *International Review of Public Administration*, 21(1), 3-20.
- Sims, B. (2005). *Servanthood*. Oregon: Cowley Publications.

- Sitkin, S. y Pablo, A. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *The Academy of Management Review*, 9-38.
- Spears, L. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: Wiley.
- Spears, L. (2002). Tracing the past, present and future of servant-leadership. In. En L. S. (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (págs. 1-16). New York : Wiley.
- Spears, L. y Lawrence, M. (2004). *Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Starnes, B. J., Truhon, S. A. y McCarthy, V. (2016). Organizational Trust: Employee-Employer Relationships. *A primer on Organizational Trust*, 1 - 18.
- Steel, P., Schmidt, J. y Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138-161.
- Sun, J. y Wang, B. (2009). Servant leadership in China: conceptualization and measurement in Mobley, W.H., Wang, Y. and Li, M. (Eds). *Advances in Global Leadership, Vol. 5 Emerald, Bingley* , 5, 321 - 344.
- Tran, D. y Spears, L. (2020). Servant-Leadership and Community: Humanistic Perspectives from Pope John XXIII and Robert K. Greenleaf. *Humanistic Management Journal*(5), 117-131.
- Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering Teacher Professionalism in Schools. The Role of Leadership Orientation and Trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217-247.
- UCSP. (12 de 10 de 2020). <https://ucsp.edu.pe>. Obtenido de <https://ucsp.edu.pe/identidad/>.
- van Dierendonk, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

- van Dierendonck, D. y Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., . . . Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences*, 7(2), 8, 1 - 11.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W. y Wernsing, T. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F., Hartnell, C. y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517 – 529.
- Waters, T., Marzano, R. y McNulty, B. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning.
- Wech, B. A. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. y Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Journal*, 23(3), 513 - 530.
- Williams, L. y Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wu, X., Sturman, M. y Wang, C. (2013). The motivational effects of pay fairness: A longitudinal study in Chinese starlevel hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 185-198.



Anexos





Anexo 1

Instrumento de medición de liderazgo de servicio

Tabla 22

Ítems de SLS para la medición del liderazgo de servicio según 8 Dimensiones

Dimensión	Ítem
Empoderamiento	1. Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo
	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.
	6. Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.
	20. Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.
	26. Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.
Ceder méritos	30. Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.
	19. Mi jefe trabaja entre bastidores y deja que otros se lleven los elogios.
	27. Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.
Responsabilizar	29. Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios.
	2. Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.
	5. Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento.
Aceptación interpersonal	7. Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de como organizamos nuestro trabajo.
	9. Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo (r).
	12. Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo (r).
Coraje	16. A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado (r).
	8. Mi jefe toma riesgos aun cuando no está seguro del tener el apoyo de su propio jefe.
	10. Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor.
Autenticidad	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.
	28. Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.
Humildad	11. Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.
	13. Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior.
	15. Mi jefe aprende de la crítica.
	17. Mi jefe admite sus errores ante su superior.
Responsabilidad social	24. Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella.
	14. Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas.
	18. Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo.
	25. Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.

Nota. Adaptado de "Leading People Positively: Cross-Cultural Validation of the Servant Leadership Survey (SLS)" por R. Rodríguez-Carvajal, S. Rivas, M. Herrero, B. Moreno-Jiménez y D. van Dierendonck (2014). *Spanish Journal of Psychology*, 17(e63), p. 12-13.

Anexo 2

Instrumento de medición de confianza organizacional

Tabla 23

Ítems de OTI para la medición de confianza organizacional

Dimensión	Ítem
Confianza en el Supervisor	1. Mi nivel de confianza en que mi jefe directo es técnicamente competente en los elementos críticos de su trabajo es...
	2. Mi nivel de confianza en que mi jefe directo tomará decisiones bien pensadas sobre su trabajo es...
	3. Mi nivel de confianza en que mi jefe directo cumplirá con las tareas es...
	4. Mi nivel de confianza en que mi jefe directo tiene un nivel aceptable de comprensión de su trabajo es...
	5. Mi nivel de confianza en que mi jefe directo podrá hacer su trabajo de manera aceptable es...
	6. Cuando mi jefe directo me dice algo, mi nivel de confianza en que puedo confiar en lo que me dice es...
	7. Mi confianza en mi jefe directo para hacer el trabajo sin causar problemas es...
	8. Mi nivel de confianza en que mi jefe directo considerará lo que él o ella está haciendo en el trabajo es...
Confianza en la organización	9. Mi nivel de confianza en que la UCSP me tratará de manera justa es...
	10. El nivel de confianza entre supervisores y trabajadores en esta organización es...
	11. El nivel de confianza entre las personas con las que trabajo regularmente es...
	12. El grado en que podemos depender unos de otros en esta organización es...

Nota. Adaptado de "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory" por R. Nyhan y H. Marlowe (1997). *Evaluation Review*, 21, 5, p. 614-635.