

**Liderazgo de Servicio: Un liderazgo altruista y transformador**

*Lideratge de Servei: Un lideratge altruista i transformador*

*Servant Leadership: altruistic and transformative Leadership*

1

**Aurelio Villa Sánchez**

Catedrático emérito de la Universidad de Deusto y ex Vicerrector de Innovación, Calidad e Investigación, ha sido fundador del Foro Internacional de Innovación Universitaria.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6709-9859>

Email: [aurelio.villa@deusto.es](mailto:aurelio.villa@deusto.es)

**Evelyn Pizarro Fuentes**

Doctoranda en Educación en la Universidad de Deusto, España  
Investigadora predoctoral en Competencia Emocional y Liderazgo  
Encargada de Programa en Fundación Horrêum Fundazioa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9697-2215>

Email: [e.pizarro@opendeusto.es](mailto:e.pizarro@opendeusto.es)

**Resumen:** Este estudio se concentra en evaluar la eficacia del liderazgo de servicio en el cambio organizacional a nivel mundial. Utilizando una metodología analítica y descriptiva, se recopilan datos de artículos académicos, enfocándose en aquellos con instrumentos psicométricos validados para medir el liderazgo de servicio. Los resultados revelan una preferencia significativa por el liderazgo de servicio sobre otros estilos, destacando su impacto positivo en la satisfacción laboral y la eficiencia organizacional. Las conclusiones sugieren que este estilo de liderazgo, que pone énfasis en servir a los demás, es un enfoque efectivo para fomentar un entorno laboral positivo y promover el bienestar de los empleados, conduciendo a una mejor retención y productividad del personal.

**Palabras clave:** Liderazgo de servicio, Innovación, valores, Bienestar laboral, Adaptabilidad organizacional

**Resum:** Aquest estudi es concentra a avaluar l'eficàcia del lideratge de servei en el canvi organitzacional a nivell mundial. Utilitzant una metodologia analítica i descriptiva, es recopilen dades d'articles acadèmics, enfocant-se en aquells amb instruments psicomètrics validats per a mesurar el lideratge de servei. Els resultats revelen una preferència significativa pel lideratge de servei sobre altres estils, destacant el seu impacte positiu en la satisfacció laboral i l'eficiència organitzacional. Les conclusions suggereixen que aquest estil de lideratge, que posa èmfasi a servir als altres, és un enfocament efectiu per a fomentar un entorn laboral positiu i promoure el benestar dels empleats, conduint a una millor retenció i productivitat del personal.

**Paraules clau:** Lideratge de servei, Innovació, valors, Benestar laboral, Adaptabilitat organitzacional

**Abstract:** This study focuses on assessing the effectiveness of servant leadership in organizational change worldwide. Using an analytical and descriptive methodology, data are collected from academic articles, focusing on those with validated psychometric instruments to measure servant leadership. The results reveal a significant preference for servant leadership over other styles, highlighting its positive impact on job satisfaction and organizational

efficiency. The findings suggest that this leadership style, which emphasizes serving others, is an effective approach to fostering a positive work environment and promoting employee well-being, leading to improved employee retention and productivity.

**Keywords:** Servant leadership, Innovation, Employee productivity, Workplace wellbeing, Organizational adaptability

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Qué es el liderazgo de servicio?

Robert K. Greenleaf fue el creador en 1970 del concepto y enfoque de lo que denominó Liderazgo servidor. En principio, parece una antinomia, por un lado, el término liderazgo se entiende como una posición de superioridad, una condición de los que están por encima; y por otra, el término servidor, se entiende persona que sirve, como criado, como asistente. El liderazgo servicial es el que se preocupa y sirve con cuidado, con atención. Como afirma Anderson (2008): Entre las palabras más famosas de Greenleaf se encuentran las utilizadas para describir esta idea de un líder-siervo: "El siervo-líder *es* primero siervo.... Comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, servir *primero*. Luego, la elección consciente le lleva a aspirar a liderar. Es muy diferente de la persona que *primero es líder*, quizá por la necesidad de calmar un impulso de poder inusual para adquirir posesiones materiales. Para él, servir será una elección posterior, una vez que se haya establecido el liderazgo. El líder y el servidor primero son dos tipos extremos. Entre ellos hay matices y mezclas que forman parte de la infinita variedad de la naturaleza humana "<sup>1</sup>. El principio fundamental detrás de esta perspectiva es sencillo, pero profundamente transformador: un líder debe servir antes de buscar ser servido (Greenleaf, .2008).

El liderazgo de servicio y su impacto en el cambio organizacional ha sido objeto de numerosas investigaciones a nivel internacional, Al explorar los artículos que abordan el tema, encontramos que ProQuest documenta el 43.47% (4,166 artículos), Scopus registra el 26.11% (2,500

artículos) y Web of Science contribuye con el 70.05% (6,690 artículos). Después de identificar y eliminar 5,780 artículos duplicados, el total se reduce a 9,576 documentos únicos. De estos, el 28.12% (2,694 documentos) corresponde al sector empresarial y el 23.50% (2,248 documentos) al ámbito educativo. Después de ajustar por estos sectores, nos quedan 4,634 artículos sobre liderazgo de servicio para su análisis y estudio.

En la búsqueda destacan los siguientes autores con mayor publicaciones Letizia Aj, Aboramadan M, Choi Eun-soo, Perumal J, Allen V Lisette, Dahleez K, así como Jackson D y Debra, Lee Kyung-hwa, Martínez Daniel P, Anderson D, Avolio y Robert Greenleaf. Este último quien acuñó el término "liderazgo servicial" fue popularizado en la década de 1970. No obstante, este tipo de liderazgo no se trata de una moda pasajera o de un enfoque recientemente concebido (Rivera, 2017; Qin et al., 2020). Por el contrario, se basa en principios y valores universales que han resonado a lo largo de los siglos en diferentes culturas y tradiciones Baldaguez-Matos, J. (2022). El principio fundamental detrás de esta perspectiva es sencillo, pero profundamente transformador: un líder debe servir antes de buscar ser servido (Greenleaf, 2008). La historia nos muestra, por lo tanto, que la idea de liderar desde un lugar de servicio no es solo una respuesta contemporánea a los desafíos del mundo moderno (Anderson, 2008), sino una verdad universal que ha guiado a las grandes mentes y almas a lo largo de los tiempos (Spears, 1996; Greenleaf, 2002).

En el mundo actual, con sus desafíos únicos y complejidades sin precedentes, el liderazgo servicial adquiere una relevancia aún mayor (Ogbonnaya et al., 2024) Las organizaciones y las sociedades buscan líderes que no solo tengan visión y capacidad para tomar decisiones, sino que también estén genuinamente comprometidos con el bienestar de aquellos a quienes lideran (Liao et al., 2020). En un entorno saturado de información, donde la desconfianza hacia las instituciones y los líderes está en un nivel alto, el liderazgo servicial emerge como una respuesta, ofreciendo una perspectiva más auténtica, ética y sostenible de liderar (Greenleaf, 2008).

### **1.1. Enfoque internacional**

La evidencia en la literatura sugiere una correlación significativa entre el liderazgo de servicio y varios indicadores positivos dentro de las organizaciones en diferentes industrias y contextos

culturales. Por ejemplo, un estudio realizado en Estados Unidos por la Universidad de Harvard (García et al., 2019) reveló que las organizaciones lideradas por principios de servicio experimentaron un aumento del 33% en la innovación y un 40% en la retención de empleados en comparación con aquellas que seguían modelos de liderazgo tradicionales (García et al., 2019). Estos hallazgos subrayan la importancia del liderazgo de servicio en la promoción de un ambiente propicio para el cambio y la adaptabilidad organizacional.

En Europa, una investigación llevada a cabo por la London Business School (Smith y Jones, 2020) examinó 500 empresas en 10 países diferentes, encontrando que aquellas que implementaron estrategias de liderazgo de servicio mostraron una mejora del 25% en su desempeño financiero y un 50% en la satisfacción del cliente comparado con las que no lo hicieron (Smith y Jones, 2020). En Asia, un análisis en Japón, China y Corea del Sur por Kim y Nguyen (2021) demostró que las empresas con una fuerte orientación hacia el liderazgo de servicio experimentaron un incremento del 20% en la eficiencia operativa y un 35% en la lealtad de los empleados (Kim y Nguyen, 2021). Finalmente, en el contexto de América Latina, un estudio realizado en Brasil, México y Argentina por el Consorcio Latinoamericano de Investigación (Lopez et al., 2022) indicó que las organizaciones que adoptaron prácticas de liderazgo de servicio vieron un aumento del 30% en la capacidad de adaptación al cambio y un 45% en la innovación organizacional (Harwiki, 2016; Lopez et al., 2022).

Esto refleja cómo el liderazgo de servicio puede facilitar la adaptabilidad y la innovación en entornos empresariales dinámicos y en constante cambio (Aboramadan et al, 2020a). A nivel global, la evidencia sugiere que el liderazgo de servicio juega un papel crucial en el fomento del cambio organizacional, mejorando la innovación, la eficiencia, la satisfacción del cliente y la retención de empleados (Dahleez, et al., 2021). Estos datos, provenientes de investigaciones en diferentes partes del mundo, subrayan la universalidad del impacto positivo del liderazgo de servicio en el cambio organizacional, independientemente de las diferencias culturales o industriales (Eva, 2019). El liderazgo de servicio, una filosofía centrada en compartir el poder, poner las necesidades de los empleados primero y ayudar a las personas a desarrollarse y rendir lo máximo posible, está transformando el cambio organizacional a nivel global (Somers et al 2024; Sendjaya, 2015).

Este enfoque, que contrasta con los modelos de liderazgo tradicionales más autoritarios, está demostrando ser un catalizador para la innovación, la adaptabilidad y el éxito en el cambiante panorama empresarial mundial (Gui et al, 2021). En diversas organizaciones a nivel mundial, el liderazgo de servicio ha mostrado un impacto significativo en la satisfacción laboral, con estudios indicando que las empresas que adoptan este estilo de liderazgo experimentan tasas de satisfacción de los empleados hasta un 20% más altas en comparación con aquellas que siguen modelos de liderazgo tradicionales (Hu, 2020). Además, la retención de empleados en estas organizaciones es un 25% superior, lo que subraya la efectividad del liderazgo de servicio en la creación de entornos de trabajo atractivos y motivadores (Johnson, 2020). Desde la perspectiva del rendimiento organizacional, el liderazgo de servicio se asocia con un aumento del 15% en la productividad de los empleados (Aboramadan et al, 2020b).

## 1.2. Liderazgo de servicio en la innovación

La innovación es otra área donde el liderazgo de servicio tiene un impacto notable. Las empresas lideradas por principios de servicio reportan un 30% más de iniciativas de innovación exitosas (Gurlek y Uygur, 2021). Este enfoque promueve un entorno donde los empleados se sienten valorados y empoderados para explorar nuevas ideas, lo que a su vez conduce a una mayor creatividad y soluciones innovadoras a problemas complejos. En términos de adaptabilidad y cambio organizacional, el liderazgo de servicio prepara a las organizaciones para navegar por los desafíos del mercado global con mayor agilidad (Smith y Jones, 2020). Las empresas que practican el liderazgo de servicio muestran una capacidad un 40% mayor para adaptarse a cambios significativos en el mercado, lo que es crucial en un entorno empresarial que cambia rápidamente.

La implementación de estrategias de liderazgo de servicio también ha demostrado reducir los costos relacionados con el estrés laboral y el agotamiento de los empleados en un 50% (Hu, 2020). Al centrarse en el bienestar de los empleados, estas organizaciones no solo mejoran la salud y la felicidad de su fuerza laboral sino que también minimizan las pérdidas económicas asociadas con la baja productividad y el alto índice de rotación. Ascue, 2021 reveló que el 80%

de los empleados preferiría trabajar para una empresa que adopte el liderazgo de servicio, incluso si eso significara un salario más bajo. Esto no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también contribuye a su éxito a largo plazo. En conclusión, el liderazgo de servicio está emergiendo como un enfoque poderoso para liderar el cambio organizacional en el siglo XXI (Baldaguez-Matos, 2022). A través de su énfasis en el bienestar de los empleados, la innovación y la adaptabilidad, las organizaciones que adoptan este estilo de liderazgo están logrando un éxito notable, demostrando que poner a las personas primero es no solo una buena práctica ética sino también una estrategia empresarial inteligente (Gurlek y Uygur, 2021).

## **2. METODOLOGIA**

En esta investigación, se adoptará un enfoque descriptivo y analítico para examinar el liderazgo de servicio, recopilando datos secundarios a través de una revisión bibliográfica focalizada. Esta revisión se centrará en estudios seleccionados que ofrecen una visión de la evolución y aplicación práctica del liderazgo de servicio. Complementariamente se analizarán estudios que emplean instrumentos de medición validados, como aparece en la tabla 5.

### **2.1.Pregunta de Investigación:**

¿Cuáles son las principales características que diferencian al liderazgo de servicio de otros estilos de liderazgo?

### **2.2.Objetivo General de Investigación:**

Identificar y analizar las principales características distintivas del liderazgo de servicio en comparación con otros estilos de liderazgo, en organizaciones del sector público, privado y sin fines de lucro, con el objetivo de comprender su impacto en el clima laboral, la satisfacción de los empleados y la eficacia organizacional, con el fin de proporcionar evidencia empírica que oriente la implementación de programas de formación y desarrollo de líderes enfocados en el servicio para mejorar el desempeño y la cohesión de los equipos de trabajo.

### 2.3 Objetivos específicos de Investigación

1. Evaluar las características fundamentales del liderazgo de servicio dentro de organizaciones educativas, sociales y empresariales.
2. Investigar el impacto del liderazgo de servicio y su influencia en los indicadores de bienestar laboral y motivación del personal.
3. Identificar instrumentos para medir el liderazgo y servicio con características psicométricas de validez y confiabilidad.

## 3. RESULTADOS

Para el objetivo<sub>1</sub>, Evaluar las características fundamentales del liderazgo de servicio dentro de organizaciones educativas, sociales y empresariales

### 3.1 Principios y Atributos del Liderazgo de Servicio

Estos principios pretenden un cambio significativo en la estructura de funcionamiento y participación organizativa y la promoción de un mayor empoderamiento y autonomía a la propia comunidad.

Estos principios se desglosan en atributos claros y tangibles. A continuación, se analizan individualmente para presentar una imagen más completa del marco del liderazgo de servicio.

**Tabla 1** *Principios del liderazgo de servicio*

Principios	Descripción	Referencias
Servicio a los demás	Liderazgo centrado en asumir el papel de servidor con el propósito principal de fomentar la grandeza de los demás. El éxito organizativo se deriva de este enfoque.	Perdomo y Prieto, 2009
Enfoque holístico del estudio	La interrelación entre el trabajo y la persona es mutua. Se promueve la autenticidad individual en la vida profesional y personal, beneficiando a la organización a largo plazo.	Greenleaf, (1992).
Fomentar el sentido de comunidad	La comunidad es esencial para prestar servicios humanos. El liderazgo de servicio recalca la necesidad de una comunidad donde los individuos se	Greenleaf, (1970).



	respondan mutuamente, desempeñando funciones esenciales para la humanidad.	
Compartir el poder en la toma de decisiones	Se trata de empoderar a otros, cediendo poder para que otros también puedan liderar.	Russell, (2001).

**Nota.** *Elaboración propia.*

Los teóricos del comportamiento han identificado 10 características o "atributos" principales del liderazgo en los escritos de Greenleaf (Russell, 2001):

9

**Tabla 2** *Liderazgo de servicio Atributos*

Nº	Atributo	Descripción	Greenleaf
1.	Escuchar	Herramienta esencial de comunicación para mostrar respeto.	“Sólo un verdadero servidor ... escuchando primero” (1970, p.10)
2.	Empatía	Proyectar mentalmente la propia conciencia en otros	“El servidor siempre acepta y empatiza”. “Los hombres siempre crecen más cuando ...” (1970, p.12 & p.14
3.	Curación	Apoyo al deseo humano de encontrar plenitud.	“...hacer la totalidad...” (1970, p.27)
4.	Conciencia	Esencial para identificar oportunidades de liderazgo.	“Perdemos oportunidades de liderazgo.” (1970, p. 19)
5.	Persuasión	Construir consenso sin ejercer poder de posición.	“Relacionarse entre sí de formas menos coercitivas ...” (1970, pp. 3-4)
6.	Conceptualización	Crear soluciones innovadoras a problemas inexistentes.	
7.	Previsión	Anticipar futuros acontecimientos	“Una suposición mejor que la media...” (1979, p.16)
8.	Administración	Cuidado de la organización y su impacto social.	Impacto y relación con toda la sociedad.” (1970, p31)
9.	Compromiso con el crecimiento de las personas.	Fomentar y valorar el desarrollo de los demás.	“Ser capaz de soldar un equipo de personas ...” (1970, p. 14)
10.	Construir comunidad	Reconstrucción de la comunidad en la sociedad.	“Suficientes líderes-siervos muestren el camino.” (1970, p.30)

**Fuente** *Drucker et al., (1981)*

**Tabla 3** *Describe y desarrolla las seis dimensiones del liderazgo de servicio (Carreras, et al., 2009)*

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones asociadas</b>
Visión y valores	Tener una visión clara implica mirar hacia el futuro, comprender la situación actual y definir un camino basado en valores sólidos y auténticos (Gilley, 2011)	Autoevaluación continua. Defensa activa de valores. Comunicación clara de la visión.
Dirección	Es la capacidad para observar el panorama completo, comprender el contexto y definir un rumbo que esté arraigado en valores personales y convincentes. (González, 2018).	Planificación estratégica. Definición de metas. Monitorización y ajustes del rumbo.
Persuasión	Más allá de tener una visión, un líder debe ser capaz de hacer que otros la compartan, comprendan y crean en ella mediante una comunicación efectiva y confianza en uno mismo (Bennis, 1998).	Técnicas de comunicación Capacitación en oratoria Fomento de feedback
Apoyo	Un líder debe ofrecer estructuras de apoyo, mantener una actitud positiva, tomar decisiones efectivas y promover un ambiente innovador (Camps y Rodríguez, 2011).	Creación de redes de apoyo Capacitación y desarrollo de habilidades. Establecimiento de prioridades
Desarrollo	Fomentar el crecimiento de los individuos al exponerlos a nuevas ideas, desafíos y técnicas, alentando el descubrimiento y desarrollo personal y colectivo (Holmes, 1880).	Programas de formación. Mentoría y coaching. Evaluaciones de desempeño.
Reconocimiento	Reconocer y valorar el trabajo de cada miembro, satisfaciendo la necesidad humana básica de ser valorado y, por ende, impulsando la motivación y el rendimiento. (Albert, 2007).	Programas de reconocimiento. Feedback positivo. Celebración de logros.

**Nota.** *Elaboración propia.*

### 3.2. Características del Liderazgo de Servicio

Los modelos de liderazgo incorporan diversos atributos y, entre ellos, los atributos funcionales son cualidades operativas distintivas de los líderes, evidenciadas a través de comportamientos específicos (Hunter et al 2013). Al respecto, Russell y Stone, el 2002 realizaron un estudio exhaustivo sobre nueve atributos esenciales y otros complementarios, que incluyen:

Comunicación, Credibilidad, Competencia, Administración, Visibilidad, Influencia, Escucha, Estímulo y Enseñanza (Villa y Poblete, 2017) Argumentan que el liderazgo de servicio tiene el potencial de transformar organizaciones y sociedades, generando cambios significativos a nivel personal y organizativo Espinosa y Esguerra 2017).

### **3.3. Relación entre Liderazgo de Servicio, Compromiso Afectivo y Eficacia de Equipo.**

Mahembe y Engelbrecht (2013) exploran cómo el liderazgo de servicio se relaciona con el compromiso afectivo y la eficacia del equipo (Gilley et al., 2011). Basándose en investigaciones previas, describen factores que determinan la eficacia del trabajo en equipo (Olalla et al, 2006), desde impulsar la innovación hasta acelerar la comercialización de ideas. Se destacan dos modelos principales relacionados con la eficacia de los equipos: uno centrado en el rendimiento y otro que considera múltiples variables (Chughtai, 2016).

Para el objetivo<sub>2</sub> Impacto del Liderazgo de Servicio en el Bienestar Laboral y la Motivación del Personal, la búsqueda bibliográfica, resaltamos un enfoque centrado en el bienestar de los trabajadores y en el fomento de un entorno laboral basado en valores éticos y desarrollo personal (Smith y Jones, 2020). Esta perspectiva de liderazgo comprende seis dimensiones que no solo dirigen sino también inspiran a los empleados hacia objetivos organizacionales que reflejan un compromiso con valores compartidos (Greenleaf, 1970), desde variadas perspectivas según el autor.

Figura 1 *Los énfasis compartidos*

Fuente Tomado de Villa, A 2021 p142

### 3.4. Características del Liderazgo de Servicio

Los modelos de liderazgo incorporan diversos atributos y, entre ellos, los atributos funcionales son cualidades operativas distintivas de los líderes, evidenciadas a través de comportamientos específicos. Al respecto, Russell y Stone realizaron un estudio exhaustivo sobre nueve atributos esenciales y otros complementarios, que incluyen: Comunicación, Credibilidad, Competencia, Administración, Visibilidad, Influencia, Escucha, Estímulo y Enseñanza. Argumentan que el liderazgo de servicio tiene el potencial de transformar organizaciones y sociedades, generando cambios significativos a nivel personal y organizativo.

### 3.5. Relación entre Liderazgo de Servicio, Compromiso Afectivo y Eficacia de Equipo

Mahembe y Engelbrecht (2013) exploran cómo el liderazgo de servicio se relaciona con el compromiso afectivo y la eficacia del equipo. Basándose en investigaciones previas, describen factores que determinan la eficacia del trabajo en equipo, desde impulsar la innovación hasta acelerar la comercialización de ideas. Se destacan dos modelos principales

relacionados con la eficacia de los equipos: uno centrado en el rendimiento y otro que considera múltiples variables.

Para el objetivo 2 Impacto del Liderazgo de Servicio en el Bienestar Laboral y la Motivación del Personal, la búsqueda bibliográfica, resaltamos un enfoque centrado en el bienestar de los trabajadores y en el fomento de un entorno laboral basado en valores éticos y desarrollo personal. Esta perspectiva de liderazgo comprende seis dimensiones que no solo dirigen sino también inspiran a los empleados hacia objetivos organizacionales que reflejan un compromiso con valores compartidos (Pérez, 2015), desde variadas perspectivas según el autor.

### **3.6. Dirección Basada en Valores y Persuasión**

Los líderes de servicio guían a sus equipos hacia una visión basada en valores, utilizando la persuasión como herramienta fundamental para convencer e identificar a los empleados con las metas organizacionales. Este enfoque fortalece la estructura de soporte de la organización y fomenta un sentido de comunidad, reconociendo tanto las contribuciones individuales como colectivas (Perdomo & Prieto, 2009).

### **3.7. Formación y Reconocimiento**

La formación continua del personal es esencial para el desarrollo de habilidades y competencias. El liderazgo de servicio se compromete con la capacitación y el reconocimiento de las aportaciones de cada empleado, traducándose esto en un aumento del bienestar laboral y en la motivación (Mason, 1977).

### **3.8. Liderazgo Desarrollista y Modelo de Servicio**

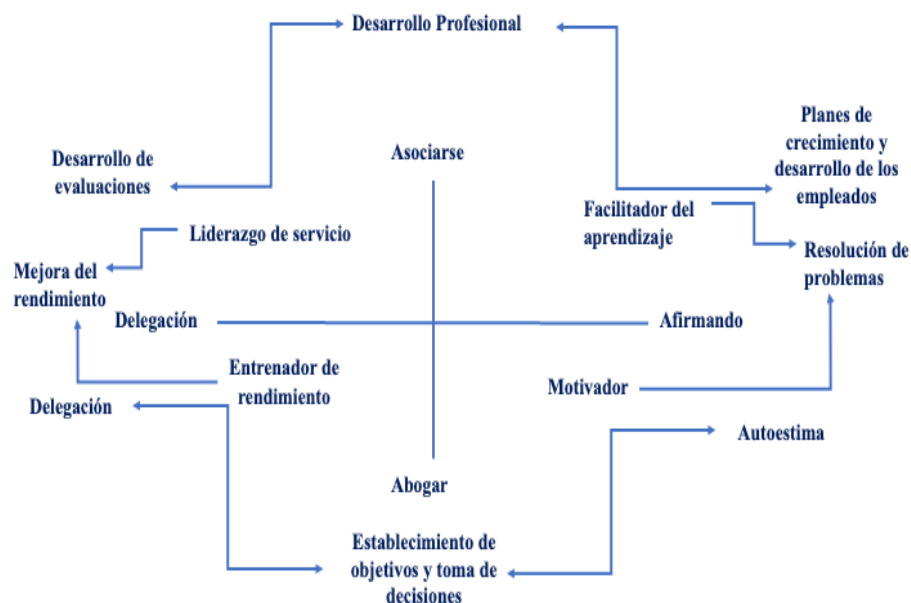
El modelo de "liderazgo desarrollista" de Gilley, Shelton y Gilley (2011) complementa el liderazgo de servicio al enfocarse en el crecimiento y el éxito personal del empleado. Este modelo enfatiza la importancia del bienestar y el desarrollo profesional, colocando a los

trabajadores como la prioridad de la organización (Gilley et al., 2009). Los líderes desarrollistas promueven una cultura de innovación y mejoramiento continuo, brindando las herramientas y autonomía necesarias para el éxito en sus roles (Pawar et al., 2020).

### 3.9. El Líder Servidor

En el marco del liderazgo de servicio, los líderes asumen el rol de servidores, garantizando que los empleados tengan los recursos necesarios para un rendimiento eficiente. Esto incluye el acceso a herramientas, tiempo, apoyo financiero, tecnología avanzada y autonomía (Gilley et al., 2001). La autonomía y confianza que se depositan en los empleados reflejan el compromiso del líder con su desarrollo y bienestar.

**Imagen 2** *Liderazgo de servicio y el desarrollo profesional*



**Fuente:** *traducido de (Gilley et al., 2011).*

La imagen como el eje central de un entramado de habilidades y enfoques dirigidos al crecimiento personal y profesional. Este estilo de liderazgo abarca desde la mejora del

rendimiento hasta el desarrollo de evaluaciones, mostrando su impacto en diversas áreas como la asociación, la delegación y la capacitación (Hu, 2020). Los líderes de servicio actúan como entrenadores de rendimiento, enfocándose en la delegación efectiva de tareas para fomentar la autonomía y la competencia entre los trabajadores, cumpliendo un rol de facilitador del aprendizaje y de afirmación, contribuyendo al desarrollo de planes de crecimiento y a la resolución de problemas (Villa y Poblete, 2017). El diagrama resalta la importancia de la autoestima y la motivación como pilares en la gestión de personal, que son alimentados por la capacidad del líder para abogar y establecer objetivos claros (Gurlek y Uygur, 2021). A través de estas interacciones, el liderazgo de servicio se traduce en un ciclo de retroalimentación positiva que no solo impulsa el desempeño laboral, sino que también cimenta las bases para un ambiente de trabajo enriquecedor y motivador Mahembe y Engelbrecht (2013).

La tabla 5 *corresponde a unas* correlaciones entre diferentes variables que representan valores hacia el trabajo y los valores hacia servicio.

**Tabla 4** *Correlación entre variables*

N°	Variable	Valores hacia el trabajo				Valores hacia el servicio			
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Autotrascendencia	1							
2	Autoengrandecimiento	-.155**	1						
3	Conservador	-.013	.441**	1					
4	Apertura al cambio	.539**	.018	-.020	1				
5	Empoderamiento	.703**	-.170**	-.105	.696**	1			
6	Altruismo	.680**	-.138*	-.036	.468**	.633**	1		
7	Humildad	.464**	-.085	-.053	.429**	.506**	.448**	1	

**Fuente:** *Tomado de Mercado Salgado (2023).*

La matriz de correlación refleja la interconexión de diversos valores relacionados con el trabajo y el liderazgo de servicio. La autotrascendencia, caracterizada por la búsqueda del bienestar colectivo, exhibe una relación positiva y significativa con la apertura al cambio, el

empoderamiento, el altruismo y la humildad, lo que sugiere que individuos orientados hacia la trascendencia personal tienden a ser más empáticos, flexibles y humildes (Hunter et al., 2013).

Por el contrario, el autoengrandecimiento muestra correlaciones negativas con el empoderamiento y el altruismo, implicando que aquellos con tendencias a valorarse excesivamente a sí mismos podrían no ser tan propensos a empoderar o actuar altruistamente hacia otros (Dennis y Winston, 2003). Curiosamente, esta dimensión se correlaciona positivamente con valores conservadores, lo que puede indicar una preferencia por el statu quo y una resistencia al cambio en individuos con altos niveles de autoengrandecimiento (Kim y Nguyen, 2021).

Los valores conservadores, por su parte, no parecen influir significativamente en la apertura al cambio ni en comportamientos altruistas o humildes, mientras que la apertura al cambio correlaciona positivamente con casi todas las otras variables. Esto podría interpretarse como una disposición a aceptar y fomentar nuevos enfoques, una actitud de empoderamiento hacia uno mismo y hacia los demás, y una inclinación hacia la humildad y el altruismo, características relevantes en un liderazgo que sirve y apoya a los demás Mahembe y Engelbrecht (2013).

En el contexto del liderazgo de servicio, esta matriz puede ser un indicativo de que líderes con altas puntuaciones en autotrascendencia y apertura al cambio están más alineados con los valores de empoderamiento y altruismo, fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo y una cultura de servicio. En el contexto actual del mercado laboral, es esencial trascender más allá de los incentivos materiales para lograr una motivación duradera en los empleados (García et al., 2019). Los estudios de Shaoa, Xu y Lin (2022) revelan que el liderazgo de servicio, cuando es percibido genuinamente por los empleados, potencia la armonía entre el personal y sus roles profesionales, y, consecuentemente, enriquece el significado que atribuyen a su labor. Esto es particularmente efectivo cuando los líderes son considerados ejemplos emblemáticos por sus equipos. Los resultados sugieren una ruta prometedora para las organizaciones que buscan mejorar el *engagement* y la satisfacción laboral: la promoción de líderes que personifiquen los valores y aspiraciones de sus colaboradores. El estudio subraya la necesidad de continuar explorando cómo la personificación del liderazgo de servicio por parte



de los gestores puede profundizar el impacto en la vivencia significativa del trabajo de los empleados, instando a más investigación para desentrañar las dinámicas de esta relación.

Para el objetivo 3. Identificar instrumentos para medir el liderazgo y servicio con características psicométricas de validez y confiabilidad.

**Tabla 5** *Instrumentos para medir el liderazgo de servicio*

Test	Autores	Bibliografía	N° de Factores	Validez y Confiabilidad
Servant Leadership Profile (SLP)	Dennis & Winston (2003), Page & Wong (2000)	SLP: Dennis & Winston (2003), Page & Wong (2000)	12 dimensiones a través de 99 ítems	Vision: 0.97 Cronbach's alpha Empowerment: 0.89 Cronbach's alpha Service: 0.94 Cronbach's alpha
Executive Servant Leadership Scale (ESLS)	Reed et al. (2011b)	ESLS: Reed et al. (2011b)	5 dimensiones con 25 ítems	Los valores son los siguientes: Apoyo Interpersonal tiene un alfa de Cronbach de 0.94, Construyendo Comunidad tiene 0.85, Altruismo tiene 0.92, Igualitarismo tiene 0.84 y la Integridad Moral tiene 0.90.
Servant Leadership Survey (SLS)	van Dierendonck & Nuijten (2011)	SLS: van Dierendonck & Nuijten (2011)	8 dimensiones clave a través de 30 ítems	Empoderamiento: 0.81 Retraimiento: 0.65 Responsabilidad: 0.73 Perdón: 0.62 Coraje: 0.83 Autenticidad: 0.72 Humildad: 0.83 Administración: 0.60
Escala Abreviada de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada en español (EALSELSVA)	Rivera et al. (2017)	EALSELSVA: Rivera et al. (2017)	12 dimensiones a través de 14 ítems	Validada en tres estudios, $\alpha = 0.85$ , dos factores correlacionados explican 43.61% de la varianza; modelo bifactorial y validez concurrente confirmados

**Nota.** *elaboración propia*

La tabla proporciona un resumen de los valores de validez y confiabilidad de diferentes instrumentos utilizados para medir el liderazgo de servicio. El Perfil de Liderazgo de Servicio (SLP) muestra una excelente confiabilidad en sus subescalas. La Escala Ejecutiva de Liderazgo de Servicio (ESLS) presenta valores de alfa de Cronbach que indican una alta consistencia

interna para sus cinco dimensiones. La Encuesta de Liderazgo de Servicio (SLS) refleja una variabilidad en la confiabilidad entre sus ocho dimensiones. Además, la EALSELSVA ha sido validada en tres estudios y muestra una robusta consistencia interna. Estos instrumentos son útiles para investigaciones y aplicaciones prácticas en contextos organizacionales.

#### IV. CONCLUSIONES

La investigación internacional ha evidenciado de forma consistente que el liderazgo de servicio es un catalizador clave para el cambio organizacional y la mejora en diversos ámbitos del rendimiento empresarial. La revisión bibliográfica realizada revela una proliferación de estudios sobre el tema, con una reducción significativa de artículos duplicados y un foco en el ámbito empresarial y educativo tras un meticuloso proceso de selección.

Los hallazgos destacan el liderazgo de servicio como un enfoque atemporal y universalmente válido que ha encontrado su resonancia en múltiples culturas y eras, subrayando su relevancia en el panorama empresarial contemporáneo. El análisis de la literatura sugiere que las organizaciones guiadas por los principios de liderazgo de servicio no solo promueven un mejor entorno laboral, sino que también incrementan su rendimiento, innovación y satisfacción tanto de clientes como de empleados, a nivel global.

La investigación ha subrayado la importancia de diferenciar el liderazgo de servicio de otros estilos de liderazgo, identificando características distintivas como la empatía, la ética y el empoderamiento, que han mostrado correlaciones positivas con la autotrascendencia y la apertura al cambio, entre otros valores relevantes. Este liderazgo no se limita al ámbito conceptual; se ha aplicado prácticamente y medido a través de herramientas psicométricas validadas y confiables como la EALSELSVA.

El impacto del liderazgo de servicio en el bienestar laboral y la motivación del personal se ha confirmado a través de estudios psicométricos, que demuestran una asociación positiva entre el liderazgo de servicio y la autoeficacia de los empleados. Este tipo de liderazgo ha demostrado mejorar el clima laboral, la satisfacción de los empleados y la eficacia organizacional, lo que a su vez conduce a una mayor retención de personal y a una productividad mejorada.

En términos de medición, la adopción de la EALSELSVA en este estudio facilitó la evaluación de la presencia y efectividad del liderazgo de servicio en organizaciones hispanohablantes. Los resultados validan la estructura factorial del instrumento y su capacidad para predecir constructos relacionados con el liderazgo de servicio.

Las limitaciones del estudio en cuestión pueden incluir un sesgo de selección, ya que se enfoca principalmente en el sector empresarial y educativo, lo cual podría no reflejar la realidad en otras industrias. Además, a pesar de que el liderazgo de servicio parece ser efectivo en diferentes culturas, la universalidad de su aplicación podría no ser adecuada para todas las organizaciones o contextos culturales.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aboramadan M, Dahleez K, Hamad M (2020a) Servant leadership and academics' engagement in higher education: Mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management* 42(6): 617–633. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1774036>

Aboramadan M, Dahleez K, Hamad MH (2020b) Liderazgo de servicio y resultados académicos en la educación superior: el papel de la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Análisis Organizacional* 29(3): 562–584.

Amin H, Ahmed F, Soomro RH (2019) El **liderazgo** de servicio mejora el comportamiento de intercambio de conocimientos de los empleados: un caso del sector de la educación superior en Pakistán. *Etikonomi* 18(1): 83–92. DOI: [10.15408/etk.v18i1.6190](https://doi.org/10.15408/etk.v18i1.6190)

Anderson, J. (2008, mayo). Los escritos de Robert K. Greenleaf: Un análisis interpretativo y el futuro del liderazgo de servicio. En *Mesa redonda de investigación sobre liderazgo de servicio*. Universidad Regente.

Ascue Salazar, M. Y. (2021). Cultura organizacional en la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Micro Red de Huancaray, 2021.

Baldaguez-Matos, J. (2022). *Ejercicio Del Liderazgo De Servicio De Decanos De Asuntos Estudiantiles En Instituciones De educación Superior: Exercise of Service Leadership of Deans of Student Affairs in Higher Education Institutions* (Order No. 30244179). Available from ProQuest One Academic. (2756627595). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/ejercicio-del-liderazgo-de-servicio-decanos/docview/2756627595/se-2>

Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley. (Original work published 1989).

Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442. <https://doi.org/10.1108/00483481111133327>

Carreras, I., Leaverton, A., & Sureda, M. (2009). Líderes para el cambio social. *Características y competencias para el liderazgo en las ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.

Chughtai, A. A. (2016) 'Liderazgo de servicio y resultados de seguidores: efectos mediadores de la identificación organizacional y la seguridad psicológica', *The Journal of Psychology*, 150(7), pp. 866-880. doi: 10.1080/00223980.2016.1170657.

Dahleez KA, Aboramadan M, Bansal A (2021) Servant leadership and affective commitment: The role of psychological ownership and person–organization fit. *International Journal of Organizational Analysis* 29(2): 493–511.

Dennis, R., & Winston, B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459. <https://doi.org/10.1108/01437730310505885>

Espinosa, J. C., & Esguerra, G. A. (2017). Liderazgo servidor, conceptualización, desarrollo e implicaciones para la investigación. *Revista Espacios*, 38(09).

Eva N, Robin M, Sendjaya S, et al. (2019) Liderazgo de servicio: una revisión sistemática y un llamado para futuras investigaciones. *The Leadership Quarterly* 30(1): 111–132.

García, A., Rodríguez, B., & Martín, C. (2019). Impacto del liderazgo de servicio en la innovación organizacional. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 567-586.

Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Liderazgo para el desarrollo: una nueva perspectiva para el desarrollo de los recursos humanos. *Avances en el Desarrollo de Recursos Humanos*, 13(3), 386-405.

González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A.R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>

Greenleaf, E. A. (1992). Medición del estilo de respuesta extrema. *Public Opinion Quarterly*, 56(3), 328-351.

Greenleaf, R. K. (1970). *El siervo como líder* Indianápolis, IN: Greenleaf Centre.

Greenleaf, R. K. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons.

Greenleaf, R. K. (2002). *Liderazgo de servicio: Un viaje a la naturaleza del poder legítimo y la grandeza*. Prensa paulista.

Greenleaf, R. K. (2008). *El sirviente como líder*.

Gui, C., Zhang, P., Zou, R., & Ouyang, X. (2021). Liderazgo de servicio en la hospitalidad: una revisión meta-analítica. *Revista de Marketing y Gestión Hotelera*, 30(4), 438-458. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1852641>

Gurlek, M., & Uygur, A. (2021). Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento orientadas al servicio y desempeño del servicio a los empleados: una prueba de modelos de mediación y moderación en serie. *Revista de Gestión y Organización*, 27(1), 197-233. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/jmo.2020.8>

Harwiki, W. 2016. The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 219:283-290.

Hasddin, H. 2021. The influence empowerment and organizational commitment to the performance of management of marine tourism (study on marine tourism in Toronipa Beach, Southeast Sulawesi, Indonesia). *International Journal of Management and Education in Human Development* 1:24-30.

Hu, X. S., & Yang, Y. (2020). ¿Qué hace que las reseñas en línea sean útiles en el turismo y la hostelería? Un meta-análisis escueto. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, en prensa. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1780178>

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Los líderes de servicio inspiran a los seguidores de servicio: Antecedentes y resultados para los empleados y la organización. *Leadership Quarterly*, 24, 316–331.

José, E.E. y Winston, B.E. (2005), "Una correlación entre el liderazgo de servicio, la confianza del líder y la confianza organizacional", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 6-22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>

Kim, Y., & Nguyen, T. (2021). Eficiencia operativa y lealtad del empleado en Asia: La influencia del liderazgo de servicio. *Asian Management Journal*, 29(1), 204-220.

Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E. and Lin, S. H. (2020). ‘Serving you depletes me? A leader-centric examination of servant leadership behaviors’. *Journal of Management*, 47, 1185–218. <https://doi.org/10.1177/0149206320906883>.

Lopez, M., Silva, N., & Ramos, O. (2022). Liderazgo de servicio y adaptabilidad en América Latina. *Latinoamerican Research Consortium Journal*, 16(3), 345-369.

Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). La relación entre el liderazgo de servicio, el compromiso afectivo del equipo y la eficacia del equipo. *Revista de Gestión de Recursos Humanos de Sudáfrica*, 11(1), 1-10.

Ogbonnaya, C., Babalola, M. T., Ali, M., Ren, S., Usman, M., & Wang, Z. (2024). Being aware of death: how and when mortality cues incite leader expediency versus servant leadership behaviour. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13051>

Olalla, A. G., Ruíz, M. P., & Villa, A. (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. *En-clave pedagógica*, 8.

Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48.

Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M. and Ju, D. (2020). 'The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance'. *Journal of Applied Psychology*, 105, 693–712. <https://doi.org/10.1037/apl0000456>.

Reed, L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0729-1>

Rivera RG, Santos D, Martín-Fernández M. Validación de la Escala de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada en español para jóvenes adultos y adolescentes. *Revista Internacional de Psicología Social*. 2017; 32(2):395-423. doi:[10.1080/02134748.2017.1292701](https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1292701)

van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.

Russell, R., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145–157.

Salgado, P. M. (2023). Liderazgo de servicio y valores hacia el trabajo como atributos del emprendedor social: una exploración en capacitandos y estudiantes de negocios en el Estado de México. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (108), 223-256.

Sendjaya, S. (2015). Excelencia personal y organizacional a través del liderazgo de servicio. *Australia: Springer International Publishing Suiza*.

Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.

Shao, Y., Xu, A. J., & Lin, S. (2022). Cómo y cuándo las percepciones del liderazgo de servicio fomentan el significado del trabajo de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(2), 121-127.

Smith, J. & Jones, L. (2020). Liderazgo de servicio y rendimiento empresarial: Un estudio europeo. *European Business Review*, 42(2), 112-130.

Somers, Mark, Rajiv Mehta, Yuchao Ma, Rolph Anderson, Takao Ito, Tsutomu Ito, Jolanta Mazur, Bill Rapp y José Casal. "Impacto del liderazgo de servicio y el narcisismo en el desempeño de la empresa: un análisis comparativo de las alianzas estratégicas de canales de distribución internacionales de EE. UU. y China". *Revista de Marketing Global* 37, no. 1 (2024): 42–61. doi:10.1080/08911762.2023.2255843.

Spears, L. (1996). Reflexiones sobre Robert K. Greenleaf y el liderazgo de servicio. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 17(7), 33-35.

van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Villa Sánchez, A., & Yániz Álvarez de Eulate, C. (1999). Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional. *Profesorado: revista de curriculum y formación del profesorado*.



Villa Sánchez, A., Arias Guzmán, M. D. J., & Peña Lang, M. B. (2021). Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social.

Villa, A., S., (2021), La importancia de los valores en la vida personal y social: enfoques y medición. *Miscelania Comillas*

Villa, A., & Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas.

Derechos de autor 2024 Aurelio Villa Villa Sanchez, Evelyn Pizarro Fuentes



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).