

Capítulo VII

LIDERAZGO DE SERVICIO COMO ESTRATEGIA DE MARKETING EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS COLOMBIANAS

David Andrés Suarez Suarez⁴⁰

Cesar Augusto Silva Giraldo⁴¹

Alejandra María Gutiérrez Espalza⁴²

⁴⁰ Profesor, Corporación Universitaria de Asturias, Bogotá DC, Colombia. e-mail: david.suarez@asturias.edu.co. Código ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9508-3029>.

⁴¹ Profesor, Corporación Escuela Tecnológica del Oriente, Colombia. e-mail: investigacion@tecnologicadeloriente.edu.co. Código ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8023-8531>.

⁴² Profesora. Universidad de Investigación y Desarrollo - UDI, Bucaramanga, Colombia. e-mail: je.negocios@udi.edu.co. Código ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6213-5846>.

LIDERAZGO DE SERVICIO COMO EXTRATEGIA DE MARKETING EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS COLOMBIANAS

David Andrés Suarez Suarez⁴³, Cesar Augusto Silva Giraldo⁴⁴, Alejandra María Gutiérrez
Espalza⁴⁵

Resumen

El estudio analiza la influencia del liderazgo de servicio como estrategia de marketing en las instituciones universitarias en Colombia, por medio de un tipo de investigación descriptiva, con un enfoque mixto y un diseño documental se logró identificar como dicho liderazgo se convierte en una estrategia de competitividad a nivel organizacional, teniendo presente las diversas dimensiones que rodean la dinámica educativa a nivel universitario y las realidades culturales de las generaciones actuales, frente a los procesos formativos. De igual manera la utilización eficiente de los recursos y la forma como se ofrecen los productos o servicios, con procesos educativos de calidad, frente a las expectativas de los futuros educandos.

Palabras Clave: Liderazgo Formal, Clima Organizacional, Clima de Servicio, Cultura Organizacional, Cultura de Servicio, Liderazgo de Servicio.

⁴³ Profesor, Corporación Universitaria de Asturias, Bogotá DC, Colombia. e-mail: david.suarez@asturias.edu.co. Código ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9508-3029>.

⁴⁴ Profesor, Corporación Escuela Tecnológica del Oriente, Colombia. e-mail: investigacion@tecnologicadeloriente.edu.co. Código ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8023-8531>.

⁴⁵ Profesora. Universidad de Investigación y Desarrollo - UDI, Bucaramanga, Colombia. e-mail: je.negocios@udi.edu.co. Código ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6213-5846>.

Abstract

The study analyzes the influence of service leadership as a marketing strategy in university institutions in Colombia, through a type of descriptive research, with a mixed approach and a documentary design, it was possible to identify how said leadership becomes a competitiveness strategy at the organizational level, bearing in mind the various dimensions that surround the educational dynamics at the university level and the cultural realities of current generations in the face of training processes. Likewise, the efficient use of resources and the way in which products or services are offered, with quality educational processes, compared to the expectations of future students.

Keywords: Formal Leadership, Organizational Climate, Service Climate, Organizational Culture, Service Culture, Service Leadership.

Introducción

Los diversos cambios culturales a nivel organizacional provocados por los procesos de globalización han llevado a la aplicación de nuevas estrategias bajo el principio de competitividad y el concepto de liderazgo. Actualmente las organizaciones han orientado sus estrategias desde la gerencia en las organizaciones modernas, describiendo sus propiedades esenciales. Los nuevos paradigmas permiten alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización creando una visión y unas condiciones de trabajo que generan valor para los clientes internos desde la esencia del servicio (Buitrago, 2016).

De acuerdo a lo anterior se establece que el servicio es considerado como un conjunto de acciones realizadas con un fin específico. Normalmente es entendido desde el punto de vista organizacional como una relación de empresa - cliente, encontrándose presente en cada uno de los procesos organizacionales en lo que respecta a la comercialización o prestación de un servicio (Denton, 1991).

Ofrecer un servicio bajo la connotación de excelente calidad se convierte en una estrategia de competitividad para las organizaciones, los consumidores han venido cambiado, es decir, se han vuelto más exigentes en el momento de adquirir un producto o servicio, el deseo por obtener más beneficios en relación a la inversión que está realizando (Perdomo y Prieto, 2009).

A pesar de que existe amplia literatura sobre liderazgo en las organizaciones, se encuentran pocos estudios sobre la interacción entre el tipo de liderazgo y la competitividad. Particularmente, sobre el liderazgo de servicio y su funcionalidad en las instituciones educativas como característica diferenciadora y factor importante en la función social implícita en la prestación del servicio de la educación (Buitrago, 2016).

Marco Teórico

El liderazgo con base en el concepto y la aplicación en las instituciones universitarias se vuelve relevante e importante. Pero el mismo no ha recibido la atención que se merece. Si bien las construcciones teóricas han tocado los aspectos de poder, dominio, estructura y estrategia, relacionándolo con lo que se podría llamar procesos de liderazgo. Pero el mismo se ha hecho básicamente a partir de posturas sociológicas y políticas (Baztar, 2006).

2.1. Conceptualización de liderazgo en las organizaciones

El concepto de liderazgo y sus implicaciones en las organizaciones ha sido estudiado frecuentemente por diversos autores, por lo que existen diversas teorías, clasificaciones y acepciones.

Al respecto, Catell (1951) en su Teoría de rasgos, definió liderazgo a partir de la generación de un cambio efectivo en el rendimiento de los miembros de un grupo. Bass (1990), expresa el liderazgo desde las interacciones del líder con los miembros de su equipo, para Maxwell (1999), el liderazgo se desarrolla desde adentro y es parte de las cualidades y el carácter de las personas. Kinicki & Kreitner (2004) define liderazgo como la capacidad de "Influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales", por otra parte Robbins (2004) lo define como "la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas".

En los últimos años se ha estudiado el liderazgo asociado a otras disciplinas y áreas, por ejemplo, Goleman (2014) lo define desde la inteligencia emocional, como un arte para convencer a otros para trabajar por un objetivo común. Kim (2016) se enfoca en el perfil estratégico corporativo del líder, en consecuencia el liderazgo se basa en el accionar, en actuaciones y actividades que los líderes ejecutan para motivar y conducir a las personas al alcance de los resultados.

Si bien las concepciones anteriores son diferentes y fueron desarrolladas en contextos históricos distintos, también contienen similitudes. Liderar requiere influir sobre los demás, se apoya en la motivación, requiere de un grupo de personas y busca alcanzar metas y objetivos comunes. Los estudios coinciden en que administrar no es liderar, pero un buen administrador requiere ser un líder. Levicki (2000) menciona que a diferencia de los

administradores, los líderes deben “equilibrar los intereses de muchas personas”, así como mirar al futuro y determinar lo que es bueno o no para la organización. Así mismo, no es posible hablar de líder sin seguidores. Donaire (2003) lo expresa en función del direccionar de un grupo, “el liderazgo no puede existir en un vacío”, por tanto los estilos de liderazgo giran en torno al funcionamiento, al desarrollo y la potencialización de los equipos liderados.

2.2 De líder servidor a liderazgo de servicio

En 1970, Robert K. Greenleaf, en su ensayo “The Servant as Leader” utilizó por primera vez el término "liderazgo de servicio", enunciando : *“el líder servidor es el que sirve primero, porque comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir”*. Su pensamiento suponía la dualidad del líder, en sí lidera sobre toda cosa centrándose en su individualidad o si su posición se ejerce desde el crecimiento y el desarrollo de otros (Greenleaf, 1970).

En el mundo actual, el liderazgo jerárquico, se impone para determinar las competencias gerenciales del líder, trasladando los rasgos personales a las organizaciones. Tradicionalmente se estudian la disciplina, la pasión, el compromiso, las habilidades y el pensamiento enfocado en la persona que irradia la organización. Y si bien es cierto, toda organización requiere de una cabeza visible que dirija el quehacer de las instituciones, es necesario revisar la fuerza del liderazgo colectivo como un fenómeno que incide en la competitividad de las instituciones y su cultura organizacional para dar cabida a liderazgos más empáticos con los subordinados (Leithwood y Duke, 1999).

Es por ello que nace la ideología de lo que es ser líder de servicio, siendo aquel individuo que es reconocido por generar atención al desarrollo y crecimiento de su comunidad. Este cambia el concepto tradicional de líder como individuo que dirige un equipo, aplicado en las organizaciones con el fin de mantener satisfechos a sus clientes, para permanecer o sobrevivir en un mercado. Por tanto se orienta es en virtud de servir al cliente quien es el punto de partida y elemento clave en los procesos productivos (Villarreal, 2000).

A diferencia del liderazgo más tradicional, el liderazgo de servicio se enfoca en los comportamientos, especialmente el del líder. Un líder servidor es empático, se preocupa por sus colaboradores y desarrolla un alto compromiso con el crecimiento personal y la

potenciación de sus capacidades. Con su ejemplo impulsa a sus colaboradores al servicio, en un accionar constante que se transforma en quehacer cotidiano de los empleado (Villarreal, 2000).

2.3 Relevancia del liderazgo de servicio y otros tipos de liderazgo

La filosofía del liderazgo de servicio vincula y requiere del desarrollo de otros tipos de liderazgo, que coadyuvan a construir el perfil de un líder de servicio. En consecuencia, el líder de servicio debe tener la capacidad de persuadir a otros, incidir en sus emociones, de comunicar efectivamente sus ideas y tener carisma, en otra palabras "liderarse a sí mismo" concepto del tipo de liderazgo personal, según Fischman (2002) como la capacidad que tienen las personas para dirigir responsablemente su desarrollo personal, tomando decisiones acertadas para mejorar su desempeño.

Ahora bien, para el desempeño efectivo en las organizaciones, los colaboradores requieren del reconocimiento del líder como tal, es decir, la jerarquía es importante para el funcionamiento de la organización, quien delega, quien responde, quien controla los procesos. El liderazgo formal es parte esencial del direccionamiento de las instituciones. Las buenas prácticas, el respeto a las normas y la ética empresarial son tan afines al liderazgo del servicio como al liderazgo formal (Peus, Weisweiler y Frey, 2009).

El liderazgo de servicio, busca transformaciones en la persona a largo plazo, en su manera de ser y proceder, busca desarrollar la mejor versión de los otros, por tanto en esencia desarrolla habilidades competitivas para aspirar a ser mejor que otros. De modo que, un líder de servicio es competitivo y transmite las herramientas para generar esa capacidad en sus colaboradores (Buitrago 2016).

2.4. Liderazgo y competitividad

Cada uno de los colaboradores influye con su personalidad y comportamiento en el equipo de trabajo del cual forman parte. El capital humano, el talento humano, propician y moldean con sus interrelaciones el sello particular de la organización y la manera como se presta un servicio, en otras palabras, las personas son las que con sus acciones marcan la diferencia entre dos instituciones que prestan un mismo servicio. En concordancia, los trabajadores deben sentirse identificados con la misión institucional, su principios, valores y

visión, a fin de lograr su desarrollo profesional, desempeño laboral, la consecución de metas y el estilo de liderazgo (Gil y Ibarra, 2014).

La búsqueda de la excelencia de la calidad del servicio se ha convertido en las organizaciones en una constante para lograr superar las expectativas de los clientes, convirtiéndose en una ventaja competitiva en los nuevos mercados globalizados, sus dilemas constituyen un aspecto importante en el mundo actual, ya que no solo influye en las organizaciones sustentadas en la búsqueda de la rentabilidad económica, sino también a las organizaciones educativas, debido al aumento y constantes cambios, producto de la dirección de las posiciones de nivel supervisor y estratégico y su interacción con el gran conglomerado humano que hace parte de un equipo de trabajo exitoso en las actividades desarrolladas (Perdomo y Prieto, 2009).

De allí surge una filosofía que permite gestionar las organizaciones de servicio denominada liderazgo de servicio, en el cual el líder centra la atención en el desarrollo y crecimiento de su equipo de trabajo. Dado lo anterior el liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia del servicio, por cuanto permite alinear los intereses y los objetivos organizacionales creando una visión y un escenario de trabajo atractivo generador de valor para el cliente (Donaire, 2003).

La competitividad en las organizaciones se relaciona con la capacidad que tiene la empresa para obtener rentabilidad y mantenerse en el mercado con sus clientes. De igual forma para que las organizaciones perduren en el tiempo se requiere del diseño de estrategias innovadoras que permiten mejorar o crear nuevas ideas antes que su competencia para satisfacerlas demanda del mercado (Solleiro & Castañón, 2005).

En el entorno de las instituciones educativas como empresas que prestan un servicio, cuenta como ingrediente principal la innovación, para satisfacer las expectativas de los clientes. Por tanto es importante que los colaboradores posean características similares innovadoras, creativas para que puedan liderar sus actividades como verdaderos gerentes de sus puestos de trabajo, logrando que la institución sea competitiva con la estrategia del servicio al cliente (Solleiro & Castañón, 2005).

2.5. Liderazgo en las instituciones Universitarias: investigaciones y resultados

Las tendencias de hoy, en direccionamiento estratégico para las organizaciones, se encaminan más al ser y sus actitudes que a los aspectos técnicos y aptitudes, de tal manera que las nuevas corrientes administrativas se enfocan en gerenciar el talento humano y establecer atributos de liderazgo para asumir las distintas actividades y retos de la organización. Guadamillas (2006) refiere que las organizaciones que favorecen la cultura, el liderazgo y las prácticas en la gestión humana manifiestan un crecimiento en la eficacia de los procesos.

El liderazgo de servicio constituye un estilo emergente de direccionamiento, y puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, ya que requiere del compromiso de todo el personal y a su vez permite su desarrollo (Valeri, 2007).

En este entorno, las instituciones educativas debido a su rol social, su carácter formativo, y características éticas intrínsecas, son las primeras llamadas a orientar a la sociedad desde sus propias acciones. La mejora continúa y el apropiado clima laboral representa la integralidad con la que forman a sus educandos, de tal forma, que la naturaleza del servicio se relaciona directamente con este estilo de liderazgo para con sus clientes internos y externos, formando el sello distintivo de la organización. (Sierra, G. M. 2016).

La competitividad organizacional visto desde el sector educativo permite que las instituciones cumplan con el propósito misional, fortaleciendo las competencias de los colaboradores. Esto permite movilizar, crear, adaptar y transformar la organización tanto en la consecución de metas, como en su desarrollo personal. Identificando el espíritu de servicio, convirtiéndose en una estrategia de competitividad al lograr la voluntad de servir por parte de los colaboradores, llevando a la creación de un sentir gratificante que nace en el principio de ayudar a nuestros semejantes y ser útiles dando una mano a los que lo necesitan (Delgado, 2005).

Según Krishnan (2001) en el estudio realizado donde analizo los sistemas de valores que presentan los líderes Transformacionales tomando como referencia el modelo propuesto por Rokeach (1973) evidencia que los líderes transformacionales tienen como característico dentro de sus valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz. Sus principios se

basan en el respeto mutuo; estos líderes se orientan hacia la búsqueda de un bienestar colectivo, por encima de su propio bienestar.

De igual manera Albarrán et al. (2014) en su estudio del liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada, concluyen que existe incidencia en el comportamiento de las autoridades y resaltan las capacidades de escucha, persuasión, compromiso y disposición de servicio.

Por otra parte, el estudio exploratorio realizado por Rodríguez y Pedraja (2017), sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el servicio educativo en Chile, plantea la relación específica y existente entre estas dos variables organizacionales, constituyéndose en un nuevo campo de investigación administrativo en la educación superior para Latinoamérica.

De acuerdo a los referentes anteriores, en el presente artículo se realiza un análisis sobre la influencia del liderazgo de servicio, teniendo presente que este va más allá que el servicio propiamente dicho, ya que pasa a formar una nueva filosofía organizacional.

Discusiones y Conclusiones

Se realizó un ejercicio para la construcción de un modelo de liderazgo de servicio, identificando aquellos elementos de naturaleza cultural a través de los cuales se logra ejercer influencia en los individuos que conforman grupos de trabajo dentro de las Instituciones Universitarias.

A juzgar por la revisión realizada de las investigaciones reportadas sobre el liderazgo de servicio bajo las categorías de liderazgo personal, liderazgo formal, liderazgo interpersonal y liderazgo competitivo se constata que las empresas están en constante búsqueda de líderes para llevar a cabo sus procesos. Los equipos de trabajo funcionan desde el correcto direccionamiento del líder. Para ello se tiene presente que el fin de toda organización es el alcance de sus objetivos y el incremento de la competitividad.

Dado lo anterior en las instituciones universitarias se debe dar un giro, donde los procesos estén orientados hacia el cliente interno y externo. Manejar adecuadamente los momentos de verdad optimiza la relación con los clientes, en procura de la fidelización de los mismos. No obstante a lo anterior, el mayor desafío que enfrentan las instituciones es convertir la estrategia en resultados. Y en definitiva, la filosofía de liderazgo de servicio debe estar alineada con la visión, misión, y estrategia (Goleman, 2014).

De tal forma que la clave para lograr un servicio extraordinario está en un auténtico liderazgo en todos los niveles de la organización, fundamentado en la motivación, la comunicación, el establecimiento y la generación de equipos. El objetivo principal de estos equipos va ser fortalecer la filosofía del servicio, por medio de la creación de valor para el cliente, y con ello derivar en ventajas competitivas sustanciales y sostenibles (Fischman, 2002).

Teniendo presente los referentes teóricos analizados se llegó a determinar que existen unas relaciones entre el liderazgo de servicio y los diversos estilos de liderazgos que resultan en la relación de los individuos con los diversos grupos de intereses en una organización. La relación que se configura en los equipo de trabajo en un inicio se da a partir de un liderazgo de tipo personal. Esta conexión nace desde la capacidad de persuadir a otros e incidir en sus emociones, en comunicar sus ideas. Las instituciones educativas no son impersonales, y en tal sentido estas cualidades particulares son necesarias para dirigir el desarrollo integral de los colaboradores.

En relación al liderazgo formal o conocido como tradicional y el liderazgo de servicio, se logró identificar que el direccionamiento de las instituciones educativas, requiere del cumplimiento de formalismos jerárquicos dado por la adecuada estructura organizacional. A saber, el desarrollo de buenas prácticas y el cumplimiento de las normatividades legales existentes son imprescindibles en este tipo de organizaciones más aún cuando estas rigen el quehacer educativo.

Así mismo, el liderazgo interpersonal se convierte en una característica intrínseca del liderazgo de servicio. En efecto para las instituciones educativas este principio no es indiferente, dado que contiene un diferenciador de índole social, las universidades en su funcionalidad son generadores de transformaciones sociales. En este orden de ideas se espera

que las universidades no sólo lideren los cambios de la sociedad sino que también formen a los futuros líderes.

De igual manera, el liderazgo de servicio es importante al relacionarlo con el liderazgo competitivo visto desde la parte personal y organizacional. El desempeño de las instituciones educativas requiere del reconocimiento del líder, teniendo en cuenta que la jerarquía es fundamental para el desarrollo de las organizaciones. El líder es quien delega, responde y apoya al desarrollo de los colaboradores y propende por el alcance de los objetivos empresariales generando ventajas competitivas y valor diferencial en el mercado.

Para concluir, se puede establecer que las instituciones educativas para poder mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado deben adaptarse a nuevas tendencias gerenciales que les permitan no solo satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores, sino también superar el marco de sus expectativas. De allí que las organizaciones adopten una filosofía gerencial basada en el liderazgo de servicio.

La influencia de este estilo de liderazgo va permitir generar una estrategia competitiva, al propiciar procesos de apropiación, creatividad e innovación en los colaboradores en relación a la forma de comunicarse. En otras palabras, motivará acciones en las cuales el cliente interno y externo sea parte activa en la realidad diaria de las instituciones universitarias.

El modelo de liderazgo basado en el servicio, requiere de la participación activa de directivos, empleados y clientes como motor para el desempeño. Es así, que cada uno tiene un rol importante, el del líder servidor es actuar como propiciador e impulsor del propósito organizacional a través de un liderazgo estratégico y guiar a sus colaboradores en el servir operacional (Marín, & Páez, (2014).

Referencias Bibliográficas

- Albarrán, M., & de Pelekais, C., & Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Telos*, 16 (2), 315-326.
- Cattell, R. B. (1951). New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality. *Human Relations*, 4(2), 161-184.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baztar Guzmán, S. A. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2).
- Bernal Torres, C. A. (2016). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.
- Buitrago, R. (2016). Liderazgo de servicio como factor amplificador del pensamiento estratégico en la gerencia de las organizaciones modernas. *COEPTUM*, 8(2), 152-172.
- Delgado, M. L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 367-388.
- Denton, D. K. (1991). Calidad en el servicio a los clientes. Ediciones Díaz de Santos.
- Donaire, P. (2003). Liderazgo Moral. Publicado en la sección La Pluma del Conocimiento de la Revista Bahía.
- Fischman, D. (2002). El espejo del líder. Aguilar Chilena de Ediciones.
- Gil Osorio, I. M., & Ibarra Lopesierra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B DE BOOKS.
- Guadamillas, G. F. (2006 oct.-dic.). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: el caso del Grupo Tecnobit. *Universia Business Review*, 52.
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Indianapolis, IN.

- Jaramillo, D. (1961). Visita del Padre Rafael García Herreros al barrio Pardo Rubio de Bogotá.
- Kim, C., Mauborgne, R., & David Sánchez, J. (2016). Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul. *Gestión & Desarrollo*, 11(1), 205-209. doi:<http://dx.doi.org/10.21500/01235834.2129>
- Kinicki, A. y R. Kreitner. 2004. Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas. McGraw Hill, México.
- Krishnan, V. R. (2001). Values Systems of Transformational Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (3), 126-131.
- Kofman, F. (2012). La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores. Buenos Aires: Aguilar.
- Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. *Handbook of research on educational administration*, 2(5), 45-72.
- Levicki, C (2000) El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida, Editorial Panorama: México, p. 18.
- Marín, C. W., & Páez, D. Y. (2014). Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. *Sotavento MBA*, (23), 108-129.
- Maxwell, J. C. (1999). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Grupo Nelson.
- 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. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3153331>
- Peus, C., Weisweiler, S. y Frey, D. (2009). Professor = leader? An investigation of faculty roles. *14th Congreso Europeo de la EAWOP*. Santiago de Compostela, mayo, 13-16
- Robbins, S. P. 2004. Comportamiento organizacional. Pearson Educación de México, México.
- Rodriguez- Ponce, E. & Pedraja - Rejas,L (2017). Relación entre liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria Chile. *Interciencia* 42 (10), 633-640.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

- Schwartz, S. H. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores? En M. Ros & V. Gouveia (Eds), *Psicología social de los valores humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (81), 111-129.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070.
- Sosik, J. J. (2005). The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Valeri, D. (2007). The Origins of Servant leadership. Recuperado el 26 de noviembre de 2018 de http://www.greenleaf.edu/pdf/donald_valeri.pdf.
- Villarreal Cárdenas, R. J. (2000). Gerencia basada en el liderazgo (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).