

La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones

The importance of Servant Leadership as a generator of cultural change in organizations

DOI: 10.18041/2619-4244/dl.30.8827

Resumen

En este artículo se realiza una interpretación de diversos autores y estudios que tratan sobre el liderazgo servicial y su importancia en la cultura y desarrollo de estrategias organizacionales, mediante un estudio detallado, selectivo y crítico a través de una búsqueda evolutiva y actualizada en bases de datos. Los estudios sobre el líder servicial han aumentado, la mayoría son recientes, reconociendo que es un tema relevante. El líder servicial genera impactos positivos en la organización, mejora el clima organizacional y el rendimiento individual. Adicionalmente, contribuye a disminuir la rotación de personal. También genera un ambiente propicio para la innovación, la productividad, la competitividad y la rentabilidad en las organizaciones.

Palabras claves: Cambio organizacional, estrategia, estructura organizacional, planeación.

Abstract

In this article an interpretation of various authors and studies that deal with servant leadership and its importance in the culture and development of organizational strategies, through a detailed, selective and critical study through an evolutionary and updated search in databases. Studies on the servant leader have increased, most of them are recent, recognizing that it is a relevant topic. The helpful leader generates positive impacts in the organization, improves the organizational climate and individual performance. Additionally, it helps to reduce staff turnover. It also generates an environment conducive to innovation, productivity, competitiveness and profitability in organizations.

Keywords: Organizational change, strategy, organizational structure, planning.

José Luis Salemi Toquica

Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena.

ORCID: 0000-0002-7739-4648

Correo: jsalemi@utb.edu.co

Cómo citar: Salemi Toquica, J. L. (2022). *La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones*. *Dictamen Libre*, (30). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.30.8827>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO

1 de diciembre de 2021

ACEPTADO

14 de abril de 2022



INTRODUCCIÓN

El tema de las habilidades blandas va tomando importancia debido al dinamismo y al entorno competitivo actual. La actitud y comportamiento de los empleados son cada vez más importantes en términos de desempeño, en gestión estratégica de recursos humanos (SHRM) y en roles de liderazgo de los altos directivos (Adiguzel, 2020). Las estructuras empresariales son cada vez más flexibles para adaptarse a los cambios que exige el mercado, porque las organizaciones que no generen cambio continuo desaparecen. Además, la facilidad de comunicación entre países rompe barreras de competencia. La globalización, las nuevas tecnologías y los cambios socioeconómicos y políticos han impactado a los mercados, a las actividades laborales y a las organizaciones (Peiró, 2008).

Los cambios en el mundo empresarial y el surgimiento de nuevas expectativas de las partes interesadas en el campo de la gestión son importantes para traer nuevos conceptos a la bibliografía especializada en el campo del liderazgo (Dierendonck D. v., 2010). En el intenso ritmo de la vida empresarial, la mano de obra, el esfuerzo y el desempeño de los empleados son sin duda muy importantes, de ahí que las organizaciones hayan empezado adoptar un sistema de trabajo orientado en el desempeño. Si hay satisfacción en el trabajo, los empleados pueden superar el rendimiento objetivo y contribuir positivamente.

Los tiempos están cambiando y también la percepción sobre el comportamiento de los líderes. Las organizaciones requieren actualmente un liderazgo servicial más ético y centrado en las personas (Dierendonck D. v., 2010). Este tipo de liderazgo cada vez va tomando mayor fuerza (Greenleaf, 1970). El liderazgo efectivo está en función de una disposición inicial del líder a focalizar la atención y el servicio hacia los otros y la elección consciente que conduce a dirigirlos, pero sobre todo a favorecer su crecimiento y bienestar (Peachey, 2013).

Spears (2004), de acuerdo con las ideas de Greenleaf, identifica diez características que son

imprescindibles para el desarrollo del liderazgo de servicio (Pérez, 2011):

1. Escuchar: identifica la voluntad del grupo y ayuda a aclarar lo que se hará.
2. Empatía: reconocer y aceptar a la gente por sus características especiales y únicas.
3. Recuperación: tener el potencial para la mejorarse a sí mismo y a los demás.
4. Conciencia: percatarse de la realidad y especialmente desarrollar la autoconciencia.
5. Persuasión: centrarse principalmente en la persuasión, en lugar de asumir una posición de autoridad en la toma de decisiones. El líder servidor es eficaz en la creación de un consenso dentro del grupo.
6. Conceptualización: capacidad para mirar un problema (o una organización) desde una perspectiva más allá de la realidad del día a día.
7. Prospectiva: entender las lecciones del pasado, las realidades del presente y las posibles consecuencias de una decisión para el futuro.
8. Mayordomía: presentar ante todo un compromiso de servir a las necesidades de los demás.
9. Compromiso con el crecimiento de las personas: reconocer que las personas tienen un valor intrínseco más allá de sus contribuciones tangibles como colaboradores.
10. Construcción de comunidad: tener claro que la verdadera comunidad se puede crear entre las personas que trabajan en la organización.

La teoría del liderazgo servidor presenta una clara dimensión política, según la cual quien quiera dirigir lo debe hacer sirviendo a los demás, es decir, el líder es un servidor. En este planteamiento el líder otorga su poder a los demás, los empodera, lo cual implica que los hace sus iguales. Por este motivo, la apuesta política en esta teoría es una democracia participativa (Spears, 2004). A medida que se estudian las teorías de liderazgo se analiza la relación entre el servicial y el democrático, así como sus diferencias y similitudes.

La teoría de liderazgo servicial es nueva. En este trabajo de investigación se realiza una búsqueda

de los estudios más representativos para explicar su importancia en las organizaciones.

MÉTODO

Este artículo se basa en la búsqueda, organización y análisis de bibliografía relacionada con la importancia del liderazgo servicial en la estructura organizacional y el cambio cultural. Es un estudio detallado, selectivo y crítico, sustentado en bases de datos como Scopus y Science Direct, a partir de la búsqueda evolutiva y actualizada del tema de investigación.

Perspectiva teórica: marco teórico/marco conceptual/estado del arte

La ciencia del liderazgo, cuyas raíces se pueden encontrar en la época de Aristóteles, ha capturado el interés de los investigadores. Existen cerca de 200 definiciones del concepto de liderazgo, así como diversas teorías. (Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 2013). Por una parte, se define al liderazgo como un proceso mediante el cual las personas pueden influir en otras para alcanzar resultados comúnmente deseados (Chermack, 2006). También como una fuerza impulsora esencial para lograr la visión y misión de cualquier organización (Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 2019). Generalmente, el liderazgo está relacionado con una persona y la forma como puede influir motivacionalmente ante terceros para lograr estrategias organizacionales.

La definición de liderazgo siempre se relaciona con las personas que están reconocidos como líderes y su rol en la organización. Burns (1978) clasificó el liderazgo en dos tipos: transaccional y transformacional. El primero se explica en el intercambio con los trabajadores en función de su desempeño. Mientras los líderes transformacionales impactan al personal y modifican sus metas. Adicionalmente, en este último, los líderes pueden guiar a los seguidores a sacrificar sus ganancias personales para lograr beneficios colectivos organizacionales (Kuhnert, 1987). Lo cual indica que un buen liderazgo mejora el rendimiento

organizacional, el desempeño por áreas, un ambiente de innovación y aprendizaje continuo.

Se hace énfasis en que la función del liderazgo es sintetizar las capacidades para generar una 'empresa creadora de conocimiento' a través de una visión, una gestión del espacio, el mantenimiento de rutas creativas y la estructuración de un sistema de incentivos (Nonaka, 2002). Como consecuencia de esto, el clima organizacional mejora, debido a que se tiene un ambiente de cooperación, innovación y de generación de ideas en busca de mejora y aprendizaje continuos.

La teoría del liderazgo estratégico se centra principalmente en los altos directivos de la organización. Por su parte, el liderazgo sabio incluye a mandos intermedios y superiores, considera que todos tienen necesidades para equiparse. El líder sabio puede promover de manera optimista la dinámica organizacional (Ikujiro Nonaka, 2016). Así las cosas, se entiende que el liderazgo debe ser transversal a la empresa, ocupar un espacio en todas las áreas y cargos, impactando positivamente la estrategia, la táctica y la operación de la compañía.

Por otra parte, la bibliografía sobre liderazgo indica una ausencia de teoría general e integradora. Buena parte se centra en el liderazgo eficaz y en procesos de liderazgo individual, grupal u organizacional. Se hace poco énfasis en el efecto de todo el sistema y menos en indicadores de las personas, como el rendimiento. Es importante un enfoque integrador de liderazgo que se centre en la responsabilidad de las personas y en su rendimiento (Chermack, 2006).

El concepto de liderazgo lleva muchos años de evolución. En la guía metodología de fundamentos de gerencia de proyectos (PMBOK) se habla del triángulo de talentos PMI, entre los cuales aparece el liderazgo, debido a que en la gerencia de proyectos tiene un papel fundamental para alcanzar el éxito.

El liderazgo incentiva una integración interactiva e interdependiente, en la que la interacción continua, la influencia, el diálogo y las discusiones sobre procedimientos organizacionales, resultados



de desempeño, insumos, procesos, productos y retroalimentación se llevan a cabo en un ambiente de aprendizaje. Los líderes marcan un derrotero, ayudan a visualizar los objetivos, animan e inspiran (Liphadzi, 2017).



Figura 1. Triángulo de talento PMI.
Fuente: tomado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®).

La comunicación es fundamental en las organizaciones, de ahí la importancia del líder para evitar discusiones y conflictos (Liphadzi, 2017). El liderazgo es un proceso de dirección, visión y motivación, que incluye la coordinación y el desarrollo de los individuos (Barto, 2005).

En ese sentido, los objetivos de los gerentes provienen de las necesidades, pero las metas de los líderes provienen de actitudes activas, usando su energía para inspirar a las personas a ser creativas en la resolución de problemas. Es tal la fuerza del tema del liderazgo que la norma ISO 9001 del 2015 le dedica un capítulo completo (capítulo 5. Liderazgo). Esta norma deja de ser reactiva, como las anteriores, y busca generar impacto anticipado en las organizaciones, es decir, antes de que se generen riesgos o eventos no deseados se estudian esos posibles escenarios y se crean planes de contingencias, para lo cual es fundamental contar con un líder.

Una cultura flexible se refiere a aprender de los errores cercanos para mejorar todo un sistema, en lugar de centrarse en arreglos independientes. Es indispensable que todos los miembros de una organización aprendan de estos errores para generar una cultura del aprendizaje (Grinerud, 2021). El liderazgo y la estrategia son factores claves para competir en un mercado. Para ejecutar el liderazgo al menos deben existir tres condiciones sociales: 1) Debe haber un grupo de dos o más personas, 2) El grupo debe trabajar en una tarea común y 3) Los miembros deben tener responsabilidades diferenciadas (es decir, diferentes deberes) (Stogdill, 1950). Razón por la cual las empresas deben trabajar en el liderazgo organizacional, porque cumplen con los factores mencionados.

Son diversas las teorías sobre el liderazgo. Robert Greenleaf ha trabajado mucho sobre el liderazgo servidor, al que describe como “El líder servidor primero es servidor. Todo comienza con el sentimiento natural de servir, servir primero. Entonces, esta elección consciente resulta en una aspiración” (Spears, 2004). Este concepto se centra en el desarrollo y bienestar de los demás, buscando el bien común. En este caso, en busca del mejoramiento organizacional. La comprensión de este tipo de liderazgo es sencilla, el líder es quien sirve. Existen teorías que comparten las bases de Greenleaf; sin embargo se diferencia en algunos aspectos. Por ejemplo, el modelo de Van Dierendonck (figura 2) se centra en las características del liderazgo servidor, sus causas y consecuencias sobre el comportamiento de los seguidores y, consecuentemente, con las dimensiones organizacionales (Dierendonck V. , 2011). Por su parte, el modelo de Russel y Stone (figura 3) trata principalmente las consecuencias del liderazgo servidor sobre la cultura organizacional y el desempeño organizacional, así como las actitudes y comportamiento del trabajador (Stone, 2002). Sin embargo, ambos conceptos son complementarios, debido que el liderazgo causa efectos transversales en todas las áreas y cargos, generando impacto positivo en rendimiento, competitividad, productividad organizacional e individual.

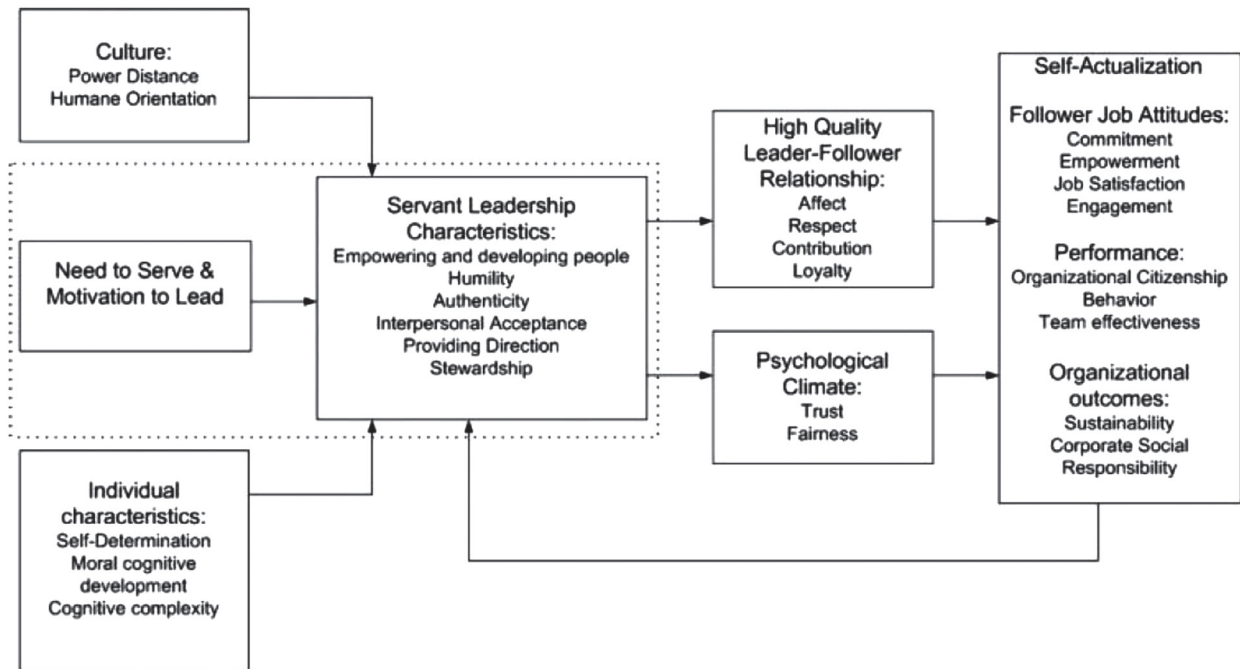


Figura 2. Servant Leadership: A Review and Synthesis.

Fuente: tomado de A Conceptual Model of Servant Leadership, Journal of Management 2010, pp. 1228-1261 DOI: 10.1177/0149206310380462.

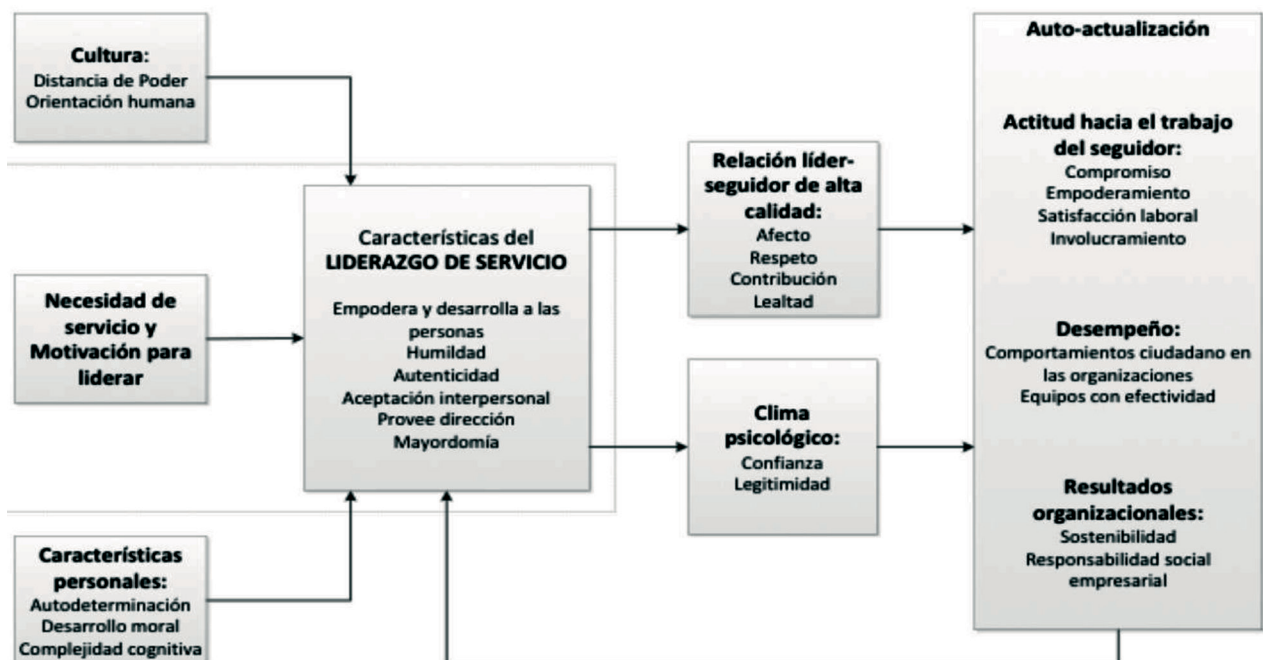


Figura 3. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model.

Fuente: tomado de A Conceptual Model of Servant Leadership, Leadership and Organizational Development Journal, 2002, pp. 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.



Greenlaf señala que el liderazgo efectivo está en función de una disposición inicial del líder a focalizar la atención y el servicio en los otros y posteriormente de la elección consciente que conduce a dirigirlos, pero sobre todo a favorecer su crecimiento y bienestar (Peachey, 2013).

Larry Spears (2004), de acuerdo con las ideas de Greenleaf, identifica 10 características que son imprescindibles para el desarrollo del liderazgo de servicio son (Pérez, 2011):

1. Escuchar: identificar la voluntad del grupo y ayuda a aclarar lo que se hará.
2. Empatía: reconocer y aceptar a la gente por sus características especiales y únicas.
3. Recuperación: tener el potencial para la mejorarse a sí mismo y a los demás.
4. Conciencia: percatarse de la realidad y especialmente desarrollar la auto-conciencia.
5. Persuasión: centrarse principalmente en la persuasión en lugar de asumir posición de autoridad en la toma de decisiones dentro de una organización. El líder servidor es eficaz en la creación de un consenso dentro de los grupos.
6. Conceptualización: tener la capacidad de mirar un problema (o una organización) desde una perspectiva más allá de la realidad del día a día.
7. Prospectiva: entender las lecciones del pasado, las realidades del presente y las posibles consecuencias de una decisión para el futuro.
8. Mayordomía: presentar ante todo un compromiso de servir a las necesidades de los demás.
9. Compromiso con el crecimiento de las personas: reconocer que las personas tienen un valor intrínseco más allá de sus contribuciones tangibles como colaboradores.
10. Construcción de comunidad: tener claro que la verdadera comunidad se puede crear entre las personas que trabajan en la organización.

De acuerdo a lo anterior, entendemos que el liderazgo servicial consiste en tener presentes principios y valores entre el líder y las personas para lograr motivación al desarrollo de las actividades y tareas, no es un concepto antiguo, el liderazgo

de servicio ha progresado en los últimos 20 años, sin embargo, el campo del liderazgo de servicio el gobierno todavía tiene sus críticos. Es decir, todavía hay preguntas pendientes la superposición conceptual y empírica entre el liderazgo de servicio y liderazgo transformacional, ético y auténtico. (Eva, 2019).

Postura del investigador: impactos/hallazgos

El entorno de las empresas es cada vez más dinámico, el cambio es lo único constante, lo que obliga a las empresas a tener una estructura flexible. Esto implica una adaptación y curva de aprendizaje rápida hacia el cambio, debido a que son menos constantes a la estructura estática. Las estrategias organizacionales debe proporcionar un ambiente de cambio y adaptación.

Para establecer como impacta el papel de líder servidor en las organizaciones se realizó una investigación en el sector hotelero en tiempos de covid-19 (Ruiz-Palomino, 2021), quienes plantean las siguientes hipótesis: ¿Qué papel juega el liderazgo de servicio en reducir el nivel de depresión entre los empleados del hotel en tiempos de cambio, como los causados por la pandemia Covid-19? y ¿Cómo el liderazgo de servicio disminuye el nivel de depresión en el personal y para qué empleados es más fuerte su papel beneficioso?

Para esta investigación los autores utilizaron una metodología de distribución de cuestionarios para la recolección de datos. Para el análisis usaron v.22.0 y para probar sus hipótesis se basaron en la ecuación estructural de modelado (SEM) y, en particular, en mínimos cuadrados parciales (PLS), utilizando Smart PLS 3.2.8 y PLS-SEM, que es un potente y robusto procedimiento estadístico. El análisis de potencia desarrollado con G^* Power para la regresión con el mayor número de variables independientes en su modelo (cinco variables independientes) resultó en una potencia del 99,99%. (Ruiz-Palomino, Can servant leadership prevent hotel employee depression during the, 2021).



Los hallazgos de esta investigación describen que el liderazgo de servicio es eficaz para reducir los niveles de depresión en los empleados del hotel. Si bien esta reducción fue directa para el personal activo del hotel, fue indirecta para los empleados en licencia. Los empleados tenían menos probabilidades de caer en depresión, debido principalmente al capital social personal que les ayudaron a construir sus líderes. Finalmente, esta investigación reveló que el papel beneficioso de estos líderes era más fuerte para los más necesitados, es decir, para los que fueron licenciados (Ruiz-Palomino, Can servant leadership prevent hotel employee depression during the, 2021).

También se encuentran estudios con la metodología de búsqueda, selección y análisis de bibliografía científica relacionada con el tema de investigación, como el caso del artículo *Servant Leadership: A systematic review and call for future research* de Nathan Eva, en el que describe lo siguiente:

Los relaciones positivas consistentes encontradas entre el liderazgo de servicio y resultados valorados (incluso cuando se controlan las formas dominantes de liderazgo barcos, como transformacional y LMX) a nivel individual (comportamientos de ciudadanía individual, desempeño de tareas, creatividad), equipo nivel (potencia y desempeño del equipo) y nivel organizacional (satisfacción del cliente, retorno de la inversión) proporcionan pruebas sólidas a favor de la selección y formación de líderes para la práctica de liderazgo servicial. Parece que el liderazgo de servicio es especialmente adecuado para organizaciones que desean perfiles de crecimiento a largo plazo, diseñados para beneficiar a todas las partes interesadas (en lugar de centrarse en los beneficios a corto plazo para accionistas solamente) (Eva, 2019).

También se encuentra una investigación realizada por Donald Crestofel Lantu en 2015, que tiene como objetivo explorar y examinar la implementación del liderazgo de servicio y la gestión del capital humano en las empresas. La metodología utilizada es la investigación cualitativa con enfoque de estudio

de caso. Los datos se recopilan de dos maneras: 1) Análisis de documentos de empresas como Unilever, Indonesia Port Company, Telkom, Bank DBS, IDEO, Netflix y Blackrock Company y 2) Observaciones y entrevistas a Citibank. El autor concluye diciendo que tanto el liderazgo de servicio como la gestión del capital humano tienen objetivos similares para aumentar el rendimiento de los empleados, que a la postre aumenta el rendimiento de la empresa (Lantu, 2015).

Ese mismo año, Hakan Erkutlu realizó una investigación sobre cómo se relaciona el liderazgo servicial con un ambiente propicio para la innovación empresarial. Los datos los obtuvo de cuestionarios personalizados a través del paquete de *software* estadístico SPSS. Utilizó regresión jerárquica moderada para examinar la moderación de la identidad del rol de empoderamiento y la identidad del rol creativo en el liderazgo de servicio y el comportamiento de implementación de la innovación y su relación. Los resultados muestran que el liderazgo de servicio se correlaciona positiva y significativamente con la implementación de la innovación (Ergutlu, 2015). Concluye el artículo de la siguiente forma:

Este estudio destacó la relación entre el estilo de liderazgo de servicio y la innovación de los empleados como comportamiento de implementación. Los resultados revelaron que la percepción de los empleados sobre el liderazgo de servicio se relacionó positivamente con el comportamiento de implementación de la innovación de los empleados, que apoyó la hipótesis 1. El resultado más sorprendente que surgió de los datos es que el empoderamiento de los empleados y las identidades de roles creativos afectaron la relación entre el líder servidor y el comportamiento de implementación de innovación de los empleados (Lantu, 2015).

Finalmente, entre las investigaciones y estudios realizados sobre liderazgo servicial se encuentra el de Pablo Ruiz-Palomino, quien utilizó una muestra de 34 hoteles y como metodología de análisis de datos uso la de mínimos cuadrados. Según este autor:



El liderazgo de servicio tuvo un efecto indirecto positivo a través de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS) en diferentes servicios. Además, el efecto indirecto fue más fuerte en los hoteles con una cultura de apoyo a la innovación. Fs /QCA reveló que el liderazgo de servicio del CEO era suficiente para dar cuenta de la implementación exitosa de estrategias de diferenciación de servicios. HPWS combinado con una cultura de innovación también se asoció con la estrategia de diferenciación de servicios. Los hallazgos brindan una guía valiosa sobre las condiciones que probablemente fomenten la implementación exitosa de la diferenciación de servicios en el sector hotelero (Ruiz-Palomino, CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of, 2021).

CONCLUSIONES

En la búsqueda en las bases de datos como Scopus y Science Direct sobre el papel del liderazgo servidor en las empresas en la actualidad, se encuentra gran cantidad de escritos, con la particularidad de que la mayoría son recientes. De ahí surge la primera conclusión, y es que el tema de líderes servidores está tomando mucha fuerza en la actualidad, a pesar de que este concepto que no es tan antiguo.

Entre los efectos positivos del liderazgo servicial en las organizaciones se establece que disminuye la depresión en el talento humano, mejorando el clima organizacional y ayudando a que haya menos rotación de personal en las organizaciones, debido que genera comodidad y buenas relaciones internas. Las grandes organizaciones buscan adaptar el liderazgo servicial, incluso aquellas que realizan su planeación a largo plazo, pensado en los efectos de bienestar de los clientes internos (trabajadores) y los clientes externos (proveedores).

El buen clima organizacional, la confianza y seguridad del talento humano en su entorno laboral contribuye a que el ambiente sea propicio para la innovación, teniendo en cuenta que el líder servicial ayuda a que las organizaciones generen mejores ideas y aumente el índice de innovación empresarial.

Finalmente, se concluye luyo que el liderazgo servicial genera múltiples beneficios a las organizaciones, y teniendo en cuenta el entorno económico donde se desenvuelven todas las empresas en la actualidad, el liderazgo servicial es fundamental para generar cambio organizacional, mejorar el clima en las instituciones, y lograr de forma más sencilla los objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

Adiguzel, Z. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic humanresource management on rule breaking and job satisfaction? *European research on managment and business economics*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>, 103 - 110 <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>.

Barto, K. (2005). *Management: A Pacific Rim Focus enhanced edn* (3a. ed.). Australia: McGraw-Hill Education.

Chermack, S. A. (2006). Responsible Leadership for Performance: A Theoretical Model and Hypotheses. *Sage Journal of management* 12(4). <https://doi.org/10.1177/107179190601200405>, <https://doi.org/10.1177/107179190601200405>.

Davies, B. J. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>.

Dierendonck, D. v. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 1228-1261.

Dierendonck, V. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 27(4), 1228-1261. DOI: 10.1177/0149206310380462.

Erkutlu, H. (2015). The effects of empowerment role identity and creative role identity. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 3-11 doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.860.

Eva, N. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership*



- Quarterly*, 30, 111-132 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
- Grinerud, K. (2021). Leadership strategies, management decisions and safety culture in road. *Research in Transportation Business & Management*, <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100670>.
- Ikujiro Nonaka, A. H. (2016). 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy journal*, 168-182 <https://doi.org/10.1002/gsj.1125>.
- Kuhnert, K. W. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of management*, <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306717>.
- Lantu, D. C. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management. *PROCEDIA Social and behavioral Sciences*, 303-311; doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.314.
- Liphadzi, M. a. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and. *Procedia Engineering*, 19-22 doi: 10.1016/j.proeng.2017.07.227.
- Nonaka, I. &. (2002). A firm as a dialectical being: Towards a dynamic. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995e1009.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Editura Sage, p. 481.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.
- Peachey, J. o. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>.
- Peiró, J. M. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 68-82.
- Pérez, J. L. (2011). *Proyectum*. Retrieved from <https://www.proyectum.com/sistema/blog/10-caracteristicas-fundamentales-para-el-desarrollo-de-un-lider-servicial/>.
- Ruiz-Palomino, P. (2021). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the. *Technological Forecasting & Social Change*, 174 (2022) 121192 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121192>.
- Ruiz-Palomino, P. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100891 <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100891>.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*. Jossey-Bass; 1. ed.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>.
- Stone, R. &. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are. *Harvard Business Review*.

