



ARTÍCULO ORIGINAL

EL LIDERAZGO SERVIDOR Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN PROFESIONALES DE ADMINISTRACIÓN EN EL PERÚ

SERVANT LEADERSHIP AND ITS INCIDENCE ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF ADMINISTRATION PROFESSIONALS IN PERU

Rober Luciano Alipio¹  David Hurtado Tiza¹  Willian Pérez Sullcaray¹ 
Wild Cerrón León¹ 

¹Universidad Nacional Autónoma
Altoandina de Tarma, Tarma, Perú.

Correspondencia:

Rober Anibal Luciano Alipio
rluciano@unaat.edu.pe

Para citar este artículo. Alipio, R., Hurtado, D., Pérez, W., & Cerrón, W. (2022). El liderazgo servidor y su incidencia en el desempeño organizacional en profesionales de administración en el Perú. *Advances in Science and Innovation*, 1 (1),

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue medir la incidencia del liderazgo servidor en el desempeño organizacional en profesionales de administración del Perú. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, a través del diseño no experimental de corte transversal, de alcance explicativo causal. La muestra fue 385 profesionales colegiados en administración a los que se les aplicó una encuesta virtual utilizando un cuestionario de 58 ítems que miden las variables; los datos se procesaron mediante el programa estadísticos SPSS; se realizaron estadísticos descriptivos y modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que el empoderamiento, autenticidad, mayordomía y responsabilidad, como dimensiones del liderazgo servidor, explican el 79 % del comportamiento de la variable desempeño organizacional.

Palabras clave: desempeño organizacional, liderazgo servidor; empoderamiento; mayordomía; administración.

Abstract

The objective of the research was to measure the incidence of leadership in organizational performance in administration professionals in Peru. The research had a quantitative approach, through a non-experimental cross-sectional design, with a causal explanatory scope. The sample consisted of 385 professionals registered in administration to whom a virtual survey was applied using a 58-item questionnaire that measures the variables; the data is processed using the statistical program SPSS; descriptive statistics and model of structural structures were performed. The results indicate that empowerment,

authenticity, stewardship and responsibility, as dimensions of servant leadership, explain 79% of the behavior of the organizational performance variable.

Keywords: organizational performance; servant leadership; empowerment; stewardship; management.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial están expuestas a diversas variables de carácter externo e interno que influyen su desempeño organizacional (Mardani et al., 2018; Pang & Lu, 2018; Sihombing et al., 2018). Estas variables pueden afectar de manera negativa o positiva al capital humano, lo cual puede llegar a incidir en la cultura y el clima organizacional, afectando su rendimiento y efectividad (Berberoglu, 2018; Meng & Berger, 2019).

Por todo ello, cada día se llevan a cabo más investigaciones, con un carácter interdisciplinario, para analizar este fenómeno desde todas sus aristas y llevar a cabo acciones que contribuyan con su resolución (Meng & Berger, 2019; Pino et al., 2020). Una de estas variables lo constituye el liderazgo servidor de sus directivos, el cual es una pieza clave para que la organización logre con efectividad los objetivos y metas propuestas. De un adecuado liderazgo emana una certera planificación estratégica; así como, la conformidad y satisfacción de los colaboradores con la organización (Sahibzada et al., 2020).

Sin embargo, en esta relación compleja entre el liderazgo servidor y el desempeño organizacional interactúan o median otras variables de relevancia como la satisfacción laboral (Ahmad et al., 2018; Sihombing et al., 2018). Esta variable posibilita contar con un colaborador más satisfecho, fidelizado y motivado con las metas de la organización, aspecto muy importante que contribuye a cumplimentar los objetivos propuestos y permite el aseguramiento de los resultados, lo que podría traducirse en ventajas

competitivas para la organización (Salessi & Omar, 2017; Ramírez et al., 2021).

El trabajo presentado fundamenta su problemática en el análisis de la variable del liderazgo servidor en el desempeño organizacional en profesionales de administración en Perú. Para ello, se contribuye a su resolución desde la aplicación de técnicas estadísticas que permiten la explicación de fenómenos sociales adscritos al área de conocimiento de las ciencias administrativas para el mejoramiento de las organizaciones; favoreciendo de esta manera a desentrañar las relaciones dadas entre el liderazgo servidor y otras variables, con el afán de contribuir con la explicación de dicho fenómeno, para seguir ahondando con el estudio de las implicancias del liderazgo servidor, observado en las investigaciones de autores como (Eva et al., 2019; Langhof & Guldénberg, 2020; Mcquade et al., 2021); además, de contribuir con evidencia empírica para los profesionales de la gestión, con la finalidad de mejorar los desempeños de las organizaciones que dirigen.

Liderazgo servidor

Según Pino et al. (2020), el liderazgo servidor hace alusión a la existencia de directivos cuya función primordial consiste en el apoyo, guía y acompañamiento a sus colaboradores. Este apoyo se centra en facilitar un desarrollo superior de las habilidades de liderazgo; así como, de todo el potencial del líder en diversos frentes. Algunas de estas habilidades de liderazgo que se pueden

destacar son la automotivación, el coaching y el empoderamiento, los cuales han tenido un gran auge y movimiento en la última década (Eva et al., 2019; Pang & Lu, 2018; Van Wieringen et al., 2022). De acuerdo con diversos autores, el liderazgo servidor es hoy en día empleado como un estilo y un modelo efectivo para sacar partido del mayor desarrollo posible del potencial de los trabajadores y colaboradores de una organización, teniendo además la capacidad de una gestión eficiente del capital humano (Liu, 2019; Van Dierendonck, 2011).

Adicionalmente, Lumpkin & Achen (2018), agregan en su investigación que en los tiempos actuales en donde el contexto es altamente competitivo y desafiante, el rol del líder servidor es imprescindible para estimular el talento humano; así como, la adecuada capacidad para dar respuesta y accionar consecuentemente con los nuevos cambios.

Desempeño organizacional

Por otro lado, y como se ha abordado, el desempeño organizacional tiene una estrecha relación e impacto sobre el liderazgo servidor. El mismo ha sido conceptualizado por diversos autores como Chiavenato (2009), Drucker (2002) y Robbins (2004). Todos ellos coinciden en que el desempeño organizacional se entiende como la eficacia que tienen los colaboradores, para cumplir con los objetivos trazados o alcanzar las metas comunes propuestas por la organización. Así mismo, puede ser entendido o conceptualizado como el nivel de logros laborales alcanzados luego de ejercer cierto grado de esfuerzo sobre los colaboradores (Al-Asadi et al., 2019; Pang & Lu, 2018; Sahibzada et al., 2020).

La importancia del desempeño organizacional radica en que esta variable es considerada por diversos autores en sus investigaciones como un elemento determinante para potenciar el éxito de una organización, mediante el logro de mayores

niveles de eficacia, efectividad y rendimiento (Adiguzel et al., 2020; Kaur, 2018; Sahibzada et al., 2020). Es por ello que las investigaciones actuales no solo se centran en analizar este fenómeno y las variables con las que se relaciona, sino también en mejorarlo para lograr mayores niveles de rentabilidad y desempeño competitivo (Kim & Chang, 2018; Mardani et al., 2018).

Relación entre liderazgo servidor y desempeño organizacional

En este sentido, Robbins (2004) establece una relación significativa entre la capacidad de coordinación y organización de las actividades con el desempeño de las organizaciones. De lograrse la integración entre estas dos variables, existiría un impacto positivo en cómo se comportan los sujetos implicados en las actividades productivas.

Así mismo, se ha demostrado que el liderazgo servidor del CEO incide positivamente en el desempeño de las organizaciones, potenciado por el clima de servicio y la competitividad, generando resultados bastante significativos a nivel de empresa (Huang et al., 2016). También se ha encontrado que el liderazgo servidor tienen efectos positivos mucho más relevantes frente a otros enfoques, cuando se busca mejorar los desempeños en diferentes niveles (Hoch et al., 2018).

Se ha determinado por otro lado, que el liderazgo servidor influye de manera positiva en los comportamientos extra-roles, lo cual conlleva a mejorar el desempeño en general de las organizaciones (Aboramadan et al., 2022); al mismo tiempo que mejora el desempeño en los proyectos cuando los gerentes aplican el liderazgo servidor, mediado por la motivación y la efectividad de los equipos de trabajo (Ellahi et al., 2022); se ha demostrado también que tiene un efecto positivo en el desempeño de la industria manufacturera mediado por el aprendizaje

organizacional (Goestjahjanti et al., 2022); no solo en la administración privada tiene efectos positivos, sino que también en el sector público se aconseja su implementación, debido a que genera fuertes niveles de carisma y altruismo produciendo altos desempeños en las organizaciones públicas (Maibvisira & Tefera, 2022).

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio tuvo un diseño no experimental de corte transversal, con alcance descriptivo de tipo retrospectivo y enfoque cuantitativo.

Población y muestra

Estuvo integrada por 385 profesionales en administración que ejercen labores de directivos y trabajadores en distintas organizaciones del país. Se realizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple; los criterios de inclusión fueron aceptar participar en la investigación y ser profesional en administración inscrito en el colegio profesional.

Instrumento de medición

Se aplicó un cuestionario como instrumento para la medición del impacto que tiene la variable liderazgo servidor sobre el desempeño organizacional, específicamente en profesionales de administración, colegiados.

El cuestionario estuvo conformado por 58 ítems que midieron dos variables: liderazgo servidor (30 ítems) distribuido en ocho dimensiones: empoderamiento, apoyo, responsabilidad, perdón, coraje, autenticidad, humildad y mayordomía. Por otro lado, la variable desempeño organizacional (28 ítems), formada por cuatro dimensiones que son: desempeño económico (basado en las finanzas), desempeño económico (basado en el mercado), desempeño operativo (basado en lo social) y desempeño operativo (basado en la competitividad). y desempeño organizacional.

Las preguntas eran cerradas con una escala de Likert, del 1 al 5, siendo la opción 1 *totalmente en desacuerdo* y la opción 5 *totalmente de acuerdo*. Este cuestionario fue validado reportando un alfa de Cronbach 0,8 (Pino et al., 2020). La confiabilidad del cuestionario aplicado fue realizada con el coeficiente alfa de Cronbach mostrando unos valores de confiabilidad de los ítems entre 0,74 y 0,89, por lo que el instrumento fue fiable.

Análisis de datos

Para verificar la normalidad de las variables se aplicó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov (Tabla 1), encontrándose con una distribución no normal.

Las variables y las dimensiones de las variables analizadas fueron transformadas porque eran medidas por más de un ítem (VT de variable transformada y DT de dimensión transformada).

En cambio, el valor p de la variable independiente, dependiente y moderadora tuvo valores inferiores a 0.05, lo que evidencia que no existe un ajuste con características de distribución normal; sin embargo, los valores de curtosis y asimetría van de +1 y -1, por lo que los datos no se encuentran altamente no normalizados, teniendo una distribución simétrica y una concentración en torno a la media, válido para aplicar análisis estadísticos rigurosos.

TABLA 1

Análisis de la confiabilidad del cuestionario y normalidad de los datos

Variable	Alfa de Cronbach	Normalidad (Kolmogorov-Smirnov)		
		Estadístico	gl	Sig.
VT. Liderazgo servidor	,794	,149	385	,000
DT. Empoderamiento	,778			
DT. Apoyo	,834			
DT. Responsabilidad	,856			
DT. Perdón	,786			
DT. Coraje	,821			
DT. Autenticidad	,846			
DT. Humildad	,892			
DT. Mayordomía	,744			
VT. Desempeño organizacional	,886	,186	385	,000
DT. Desempeño económico (finanzas)	,782			
DT. Desempeño económico (mercado)	,811			
DT. Desempeño operativo (competitividad)	,785			
DT. Desempeño operativo (social)	,819			

Modelo hipotético de la investigación

En la investigación se aplicó la modelación de ecuaciones estructurales por medio de la utilización de la técnica de mínimos cuadrados parciales. Esta es una técnica estadística multivariante que está basada en los análisis de varianza. Tiene el propósito de explicar la varianza de la variable dependiente al examinarse el modelo (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2016).

Se emplearon técnicas como son Blindfolding, Bootstrapping para PLS Consistente y PLS Consistente. Además, fueron calculados un determinado número de indicadores, por medio de técnicas estadísticas, para analizar en el modelo resultante su fiabilidad de constructo, validez

convergente, validez discriminante, colinealidad, coeficiente sendero, relevancia predictiva, ajuste del modelo, coeficiente de determinación y tamaño del efecto, entre otros aspectos (Ali et al., 2018; Hair et al., 2019).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis mostró que los 385 cuestionarios obtenidos tuvieron valores válidos de fiabilidad, encontrándose no normalizados.

En la sección se abordan las principales etapas en la conformación del modelo estructural a partir de analizar la muestra de directivos y trabajadores de organizaciones, profesionales en administración. Fue realizada la valoración de los modelos global, estructural y de medida. Esta evaluación tiene una

elevada complejidad ya que se analizan todas las dimensiones de las variables estudiadas, las cuales son:

dimensiones de la variable independiente liderazgo servidor: empoderamiento, apoyo, responsabilidad, perdón, coraje, autenticidad, humildad y mayordomía.

dimensiones de la variable dependiente desempeño organizacional: desempeño económico (finanzas), desempeño económico (mercado), desempeño operativo (competitividad), desempeño operativo (social).

Posteriormente, a partir de la determinación del modelo hipotético de la investigación, se procedió a realizar la valoración de los modelos global, estructural y de medida, para constatar

su ajuste final. Luego del análisis realizado del modelo de medida, se eliminaron un conjunto de reactivos y dimensiones, los que no contribuyeron adecuadamente al modelo. En la valoración del modelo de medida se ejecutó el algoritmo PLS Consistente, por tratarse de un modelo reflectivo-reflectivo. Posteriormente, se evaluó la validez discriminante, la validez convergente y la fiabilidad de constructos.

En la fiabilidad de constructo fueron analizados la fiabilidad compuesta de Werts (FC), el valor Dijkstra-Henseler's (rho_A) y el coeficiente Alfa de Cronbach (α), todos los cuales deben tener valores superiores a 0.75 e inferiores a 0.95 para indicar que se cuenta con una fiabilidad adecuada (Hair et al., 2017). Además, se calculó la varianza extraída media (AVE). Los valores obtenidos se presentan en la Tabla 2.

TABLA 2

Análisis de fiabilidad de constructo

	α	rho_A	FC	AVE
Autenticidad	0.794	0.804	0.794	0.565
Desempeño organizacional	0.824	0.838	0.829	0.620
Desempeño operativo (competitividad)	0.814	0.826	0.911	0.603
Desempeño económico (finanzas)	0.931	0.942	0.935	0.529
Desempeño económico (mercado)	0.842	0.863	0.905	0.679
Desempeño operativo (social)	0.943	0.947	0.945	0.632
Empoderamiento	0.836	0.862	0.812	0.613
Humildad	0.911	0.919	0.915	0.730
Liderazgo servidor	0.812	0.796	0.856	0.615
Responsabilidad	0.891	0.909	0.895	0.635

Seguidamente, se evaluó la validez convergente, que se define como el grado con que determinadas medidas se correlacionan de manera positiva con otra medida de los mismos constructos. Para ello, se analizaron las cargas externas, que no deben tener valores menores a 0.5, siendo recomendadas cargas superiores a 0.708, para que expliquen más del 50 % de la varianza de determinadas variables latentes. De igual manera, se evaluó la varianza extraída de la media (AVE), que se entiende como la comunalidad de la variable e igual indica que cuando tiene valores superiores a 0.5, explica más del 50 % de la varianza de la variable latente (Hair et al., 2011; Hair et al., 2017).

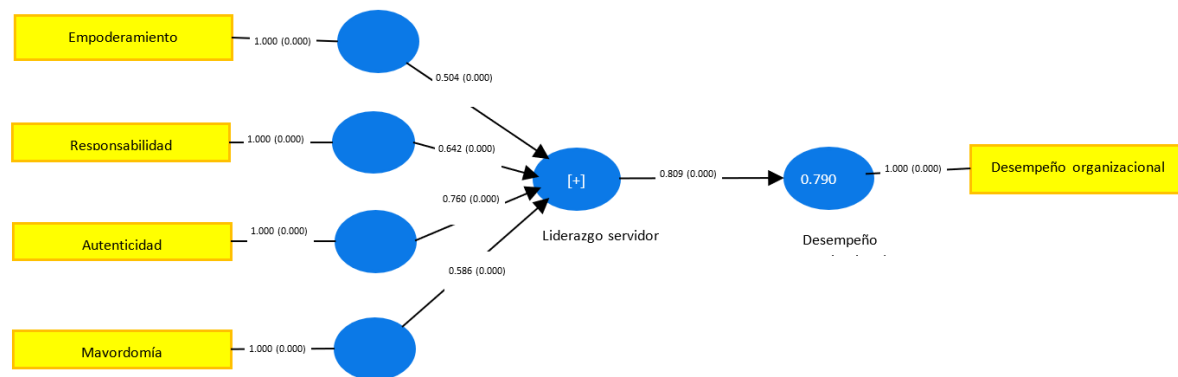
A continuación, se analizó la validez discriminante, que revela el grado en que una variable latente

es diferente de otra variable latente y expresa fenómenos no representados por otras. En tal caso, se evaluó mediante el análisis de cargas cruzadas, el criterio de Fornell-Larcker y el HTMT (*heterotrait-monotrait ratio*).

Posteriormente, se procedió a valorar el modelo de medida estructural. Este comprende los cálculos del valor de relevancia predictiva (Q^2), la colinealidad, de los coeficientes path, del coeficiente de determinación (R^2) y del tamaño del efecto (f^2). Para ello, se debe ejecutar el algoritmo Bootstrapping para PLS Consistente, el cual permite el cálculo de la significancia de los pesos. En la Figura 2, se precisa el modelo estructural resultante.

FIGURA 2

Valoración del modelo estructural



La colinealidad se evaluó por medio del factor de inflación de la varianza (VIF). El mismo indica la medida en que las variables son explicadas por otra, siendo adecuado un valor menor o igual a 5, en la valoración del modelo estructural los valores obtenidos son correctos (Hair et al., 2011). Del mismo modo, el coeficiente path representa las relaciones entre las variables latentes, siendo

adecuados valores estandarizados desde -1 a +1.

En la Tabla 3, se muestran los coeficientes path, representado como la media de la muestra (MM), la desviación estándar (DE), el estadístico $t (|O/STDEV|)$ y el valor p para cada caso, siendo significativas las relaciones que se dan entre cada una de las variables.

TABLA 3

Valoración del modelo estructural. Análisis del coeficiente path y el valor p

	Muestra original (O)	MM	DE	O/STDEV	P
Liderazgo servidor Desempeño organizacional	0.989	0.988	0.005	189.324	0.000
Desempeño organizacional Desempeño económico (finanzas)	0.959	0.959	0.015	62.005	0.000
Desempeño organizacional Desempeño económico (mercado)	1.019	1.019	0.008	128.782	0.000
Desempeño organizacional Desempeño operativo (competitividad)	1.058	1.058	0.005	192.855	0.000
Desempeño organizacional Desempeño operativo (social)	1.034	1.034	0.007	156.698	0.000

Asimismo, el coeficiente R^2 constituye una medida de precisión predictiva aplicada al modelo. Mientras más cerca de 1 esté R^2 , existirá mayor precisión predictiva. En la Figura 2, se visualiza el coeficiente de determinación del modelo estructural, siendo 0.790, lo que indica que su grado de precisión es sustancial ($R^2 > 0.75$), con un 79 % (Hair et al., 2011).

Seguidamente se calculó el tamaño del efecto f^2 ,

mediante el cual se valora el grado con el que las variables latentes exógenas explican la variable latente endógena (Cohen, 1988).

En la Tabla 4 se muestra que hay significancia estadística en el tamaño del efecto del Liderazgo servidor sobre el Desempeño organizacional. Del mismo modo, existe un tamaño de efecto grande ($f^2 > 0.35$).

TABLA 4Valoración del modelo estructural. Tamaño del efecto f^2

	Muestra original (O)	MM	DE	O/STDEV	P Valor
Liderazgo servidor Desempeño organizacional	0.386	0.385	0.054	3.416	0.002

Por último, para la medición del valor de relevancia predictiva Q² se ejecutó el algoritmo Blindfolding, el cual mide la predicción de los datos observados. Un valor inferior a 0.25 indica precisiones predictivas pequeñas, entre 0.25 y 0.5 las precisiones son

medias, mientras que por encima de 0.5, las precisiones son consideradas grandes (Hair et al., 2019). En la Tabla 5, se pueden constatar los valores obtenidos, teniendo una precisión grande.

TABLA 5

Valoración del modelo estructural. Valor de relevancia predictiva Q²

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Liderazgo servidor	385.000	196.000	
Desempeño organizacional	385.000	17.412	0.732

Finalmente, se hizo la valoración del modelo global (Henseler et al., 2016). Se aplicaron tres pruebas de ajuste exactos basados en Bootstrapping (RMR, d_ULS y d_G). El cálculo de la prueba SRMR (del inglés, *Standardized Root Mean Square Residual*) evidencia un buen ajuste del modelo con valores de SRMR<0.08. Según Hu & Bentler (1999), un valor de cero indica un ajuste perfecto. Los resultados obtenidos son iguales a 0, evidenciando un ajuste perfecto.

Los resultados finalmente obtenidos son coincidentes con otras investigaciones actualizadas y de alto impacto consultadas, que igualmente han analizado las variables de liderazgo servidor y desempeño organizacional, en donde se ha constatado una relación lineal positiva significativa (Aboramadan et al., 2020; Al-Asadi et al., 2019; Kaur, 2018; Sihombing et al., 2018). Por otro lado, autores como Ali et al. (2018), Isabel et al. (2021), Jermisittiparsert (2020), Kumari et al. (2022) y Ngah et al. (2021), han llevado a cabo, la modelación de ecuaciones estructurales en condiciones reales para evaluar las relaciones y estimar los efectos que existen entre cada una de ellas.

CONCLUSIONES

- Se ha determinado que el liderazgo servidor explica el 79 % del comportamiento del desempeño organizacional, demostrándose

de esta manera la gran importancia que tiene un estilo de liderazgo orientado a las personas para lograr mejores desempeños de las organizaciones.

- Las dimensiones de empoderamiento, responsabilidad, autenticidad y mayordomía, son las que mejor explican el desempeño organizacional, por lo que se deben poner mayor atención en las organizaciones, con la finalidad de lograr mejores resultados.
- Para trabajos futuros se recomienda el análisis de este fenómeno en tiempos post-COVID-19, para evaluar la presencia de una diferencia significativa en cuanto a la implicación de nuevas variables en el mejoramiento del desempeño organizacional. Adicionalmente, se recomienda el análisis y desarrollo de un nuevo modelo estructural en diversos sectores, como el público, por ejemplo, en donde se mantenga una selección de las muestras representativas de la población y con un muestreo probabilístico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29 (3), 562 - 584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-0011>

org/10.1108/IJOA-11-2019-1923

jenvman.2020.111748

- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y., & el Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33 (1), 109 – 129. <https://doi.org/10.1002/nml.21505>
- Adiguzel, Z., Ozcinar, M., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26 (2), 103 - 110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
- Ahmad, K., Jasimuddin, S., & Kee, W. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56 (2), 421 - 440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (4), 472 - 484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S., Sarstedt, M., Ringle, C., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 514 - 538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Bafarasat, A. (2021). Is our urban water system still sustainable? A simple statistical test with complexity science insight. *Journal of Environmental Management*, 280, 111748. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111748>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18 (1), 1 - 9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Cerci, P., & Dumludag, D. (2019). Life satisfaction and job satisfaction among university faculty: The impact of working conditions, academic performance and relative income. *Social Indicators Research*, 144 (2), 785 - 806. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-02059-8>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2^{Ed}). México: McGraw-HILL.
- Choi, Y., & Ha, J. (2018). Job satisfaction and work productivity: The role of conflict-management culture. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46 (7), 1101 - 1110. <https://doi.org/10.2224/sbp.6940>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, New York, NY. <http://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
- Drucker, P. (2002) *Los desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ellahi, A., Rehman, M., Javed, Y., Sultan, F., & Rehman, H. (2022). Impact of Servant Leadership on Project Success Through Mediating Role of Team Motivation and Effectiveness: A Case of Software Industry. *SAGE Open*, 12 (3). <https://doi.org/10.1177/21582440221122747>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck,

- D., & Liden, R. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 111 - 132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Goestjahjanti, F., Pasaribu, S., Sadewo, T., Srinita, S., Meirobie, I., & Irawan, A. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Organizational Learning on Manufacturing Industry Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895361>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, USA; Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book244583>
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19 (2), 139 - 152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 2 - 24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management and data systems*, 116 (1), 2 - 20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44 (2), 501 - 529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6 (1), 1 - 55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (5), 945 - 968. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0388>
- Huang, C., Weng, R., Wu, T., Hsu, C., Hung, C., & Tsai, Y. (2020). The impact of person-centred care on job productivity, job satisfaction and organizational commitment among employees in long-term care facilities. *Journal of Clinical Nursing*, 29 (15-16), 2967 - 2978. <https://doi.org/10.1111/jocn.15342>
- Isabel, R., David, M., & Gabriel, C. (2021). The effect of servant leadership on employee outcomes: does endogeneity matter? *Quality & Quantity*, 1 - 19. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01109-7>
- Jermisittiparsert, K. (2020). Leadership and industry 4.0 as a tool to enhance organization performance: Direct and indirect role of job satisfaction, competitive advantage and business sustainability. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 233 - 257. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201014>
- Kaur, P. (2018). Mediator analysis of job satisfaction: relationship between servant leadership and employee engagement. *Metamorphosis*, 17 (2), 76 - 85. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

- org/10.1177/0972622518804025
- Kaya, B., & Karatepe, O. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (6), 2075 – 2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kim, T., & Chang, J. (2018). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (1), 65 - 84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. (2022). Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis. *Sustainability*, 14 (9), 5231. <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Lambert, E., Keena, L., Leone, M., May, D., & Haynes, S. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Langhof, J., & Güldenber, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34 (1), 32 – 68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- Liu, H. (2019). Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156 (4), 1099 - 1112. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3633-0>
- Lumpkin, A., & Achen, R. (2018). Explicating the synergies of self-determination theory, ethical leadership, servant leadership, and emotional intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12 (1), 6 - 20. <https://doi.org/10.1002/jls.21554>
- Maibvisira, G., & Tefera, O. (2022). The Impact of Servant Leadership on the Performance of Commercialised State-owned Enterprises in Zimbabwe: An Empirical Study. *African Journal of Business and Economic Research*, 17(1), 101–129. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2022/v17n1a5>
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29 (1), 12 - 26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- Mcquade, K., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33 (3), 465 – 490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Meng, J., & Berger, B. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45 (1), 64 - 75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Ngah, N., Abdullah, N., & Mohd, N. (2021). Servant Leadership, Volunteer Retention, and Organizational Citizenship Behavior in Nonprofit Organizations: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/08997640211057409>
- Pang, K., & Lu, C. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational

- performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3 (1), 36 - 52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Petcu, M., Sobolevski, M., Anica, A., Curea, S., Motofei, C., & Popescu, A. (2021). Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13 (16), 8965. <https://doi.org/10.3390/su13168965>
- Pino, R., Arévalo, D., & Padilla, C. (2020). El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. *Formación Universitaria*, 13 (6), 205 - 216. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000600205>
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (1995). *Job satisfaction: Overall job satisfaction scale*. Barcelona: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20394%20-%20Satisfaccion%20laboral%20escala%20general%20de%20satisfaccion.pdf
- Ramírez, J., López, V., Vidal, M., Ramírez, A., & Morejón, M. (2021). Las tecnologías de la información y la comunicación como factor de desempeño competitivo en instituciones de salud. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 32 (2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2307-21132021000200009&script=sci_arttext&lng=en
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice, Hall, México.
- Sahibzada, U., Cai, J., Latif, K., & Sahibzada, H. (2020). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information Management*, 72 (1), 112 - 129. <https://doi.org/10.1108/AJIM-10-2019-0276>
- Salessi, S., & Omar, A. (2017). Capital psicológico y regulación emocional en el trabajo: El rol mediador de la satisfacción laboral. *Estudios de Psicología*, 22 (1), 89 - 98. <http://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20170010>
- Sihombing, S., Astuti, E., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60 (2), 505 - 516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37 (4), 1228 - 1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Wieringen, M., Kee, K., Gobbens, R., Nies, H., Beersma, B., & Groenewegen, P. (2022). Exploring crucial programme characteristics and group mechanisms of an empowerment programme for certified nursing assistants—A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 1 - 11. <https://doi.org/10.1111/jan.15259>
- Wang, Z., Ren, S., & Meng, L. (2022). High-performance work systems and thriving at work: the role of cognitive appraisal and servant leadership. *Personnel Review*, 51 (7), 1749 - 1771. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0561>
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925732>