

## Liderazgo ético vs. liderazgo de servicio: convergencias, tensiones e impacto en la creatividad individual (2020-2025)

Ethical leadership vs. servant leadership: convergences, tensions, and impact on individual creativity (2020-2025)

Carlos Santiago-Torner<sup>1, a</sup> 

<sup>1</sup>Grupo de investigación REDEES, Facultad de Economía y Empresa. Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), España

 <sup>a</sup> [carlos.santiago-externo@unir.net](mailto:carlos.santiago-externo@unir.net)

Recibido: 11/08/2025 ; Aceptado: 08/01/2026

### Resumen

Este artículo reflexiona críticamente sobre el impacto del liderazgo ético y del liderazgo de servicio en la creatividad individual en contextos organizacionales entre 2020 y 2025. A partir de una revisión sistemática y argumentativa de literatura reciente, se analizan sus convergencias, divergencias y efectos diferenciados sobre las condiciones psicosociales que facilitan o inhiben la generación de ideas novedosas. Aunque ambos estilos comparten una raíz ética y relacional, sus mecanismos de influencia difieren y pueden potenciar o limitar la creatividad según su intensidad moral, orientación normativa o el grado de contención emocional. El análisis revela además dinámicas paradójicas y zonas de sombra que cuestionan la visión idealizada del liderazgo prosocial como motor automático de innovación. Como aporte conceptual, el estudio introduce el modelo emergente de liderazgo prosocial-creativo, una propuesta interpretativa que integra principios éticos, sensibilidad relacional y condiciones psicológicas favorables para la creatividad. El trabajo concluye con implicaciones teóricas y prácticas orientadas a promover entornos donde ética y creatividad se potencien de manera mutua y contextualizada.

**Palabras clave:** Liderazgo ético; Liderazgo de servicio; Creatividad individual; Moralidad organizacional; Reflexión crítica.

## Abstract

This article offers a critical reflection on the impact of ethical leadership and servant leadership on individual creativity in organizational contexts between 2020 and 2025. Drawing on a systematic and argumentative review of recent literature, it examines the convergences, divergences, and differentiated effects of these prosocial leadership styles on the psychosocial conditions that facilitate or hinder the generation of novel ideas. Although both styles share an ethical and relational foundation, their mechanisms of influence differ and may either foster or limit creativity depending on their moral intensity, normative orientation, and degree of emotional containment. The analysis also reveals paradoxical dynamics and shadow areas that challenge idealized views of prosocial leadership as an automatic driver of innovation. As a conceptual contribution, the study introduces the emerging model of prosocial-creative leadership, an interpretive proposal that integrates ethical principles, relational sensitivity, and psychological conditions conducive to creativity. The article concludes with theoretical and practical implications aimed at promoting organizational environments in which ethics and creativity mutually reinforce each other in a contextualized manner.

**Keywords:** Ethical leadership; Servant leadership; Individual creativity; Organizational morality; Critical reflection.

**Clasificación JEL:** M14; M31; M54.

# 1. INTRODUCCIÓN

El periodo comprendido entre los años 2020–2025 ha representado un punto de inflexión en los modelos de liderazgo organizacional a nivel global. La crisis sanitaria provocada por la pandemia de covid-19, seguida de una transformación radical de las dinámicas laborales, ha puesto a prueba los fundamentos éticos y relacionales de las prácticas directivas, exigiendo nuevas formas de influencia que combinen competencia, integridad, sensibilidad humana y adaptabilidad creativa (Riaz et al., 2024). En este contexto, han resurgido con fuerza dos enfoques de liderazgo de marcada orientación prosocial: el liderazgo ético, centrado en principios de justicia, responsabilidad y conducta ejemplar (Brown & Treviño, 2006; Naeem & Syed, 2024), y el liderazgo de servicio, enfocado en la promoción del bienestar, la autonomía y el desarrollo de los demás (Canavesi & Minelli, 2022; Eva et al., 2019). Aunque frecuentemente se presentan como paradigmas convergentes en su orientación moral, ambos poseen fundamentos conceptuales y prácticas distintivas cuyo impacto diferencial sobre variables estratégicas, como la creatividad individual, aún no ha sido suficientemente explorado con una perspectiva crítica, integradora y contextualizada.

La creatividad individual, entendida como la capacidad de generar ideas novedosas y valiosas en un entorno determinado (Amabile & Pratt, 2016), se ha convertido en un atributo indispensable para la supervivencia y la renovación organizacional en escenarios marcados por la incertidumbre, la automatización y la presión innovadora (Sokół & Figurska, 2021). Si bien múltiples estudios han asociado estilos de liderazgo transformacional y auténtico con procesos creativos (Anderson et al., 2014; Koh et al., 2019; Semedo et al., 2017), los vínculos entre liderazgo ético y creatividad, así como entre liderazgo de servicio y creatividad, han sido abordados de manera fragmentaria, sin una comparación sistemática de sus mecanismos ni un análisis de su evolución reciente bajo condiciones de alta disrupción social y tecnológica. Esta omisión impide comprender en profundidad si ambos estilos generan efectos equivalentes o diferenciados sobre la creatividad individual, especialmente cuando se consideran factores como la percepción de justicia, la autonomía psicológica, la identificación moral con el líder o el clima de confianza.

A pesar de su creciente presencia en la literatura especializada, tanto el liderazgo ético como el liderazgo de servicio tienden a analizarse desde una óptica normativa o instrumental, sin problematizar críticamente las tensiones subyacentes entre sus lógicas de acción: mientras el primero remite a una conducta basada en reglas morales y expectativas de corrección, el segundo se orienta al cuidado relacional y la vocación de entrega al otro (Hunter et al., 2013; Hoch et al., 2018). Esta diferencia, sutil pero significativa, podría influir en el tipo de condiciones que cada estilo genera para que emerja la creatividad, especialmente en contextos donde el trabajo creativo se ve afectado por variables como el estrés, la autonomía restringida o la ambigüedad de rol, muy presentes durante y después del periodo pandémico (Chan et al., 2023; Wang et al., 2023).

El presente artículo propone una reflexión crítica sobre la relación entre liderazgo ético, liderazgo de servicio y creatividad individual a la luz de los cambios ocurridos entre 2020 y 2025. A diferencia de estudios empíricos convencionales, este trabajo no busca medir correlaciones ni establecer modelos causales, sino ofrecer una lectura argumentativa y profunda de los marcos teóricos, los supuestos normativos y los hallazgos recientes que han abordado esta tríada conceptual. El objetivo es triple: por un lado, analizar comparativamente los estilos de liderazgo ético y de servicio en su relación con la creatividad individual. Por otro, identificar sus efectos facilitadores y limitantes en contextos organizacionales

contemporáneos. Por último, proponer líneas futuras de investigación que integren una mirada crítica, contextual y evolutiva del liderazgo prosocial.

El valor añadido de este artículo radica en su capacidad para integrar, desde una mirada crítica, evolutiva y orientada a la complejidad contemporánea, tres ejes que suelen ser tratados de manera disociada: ética del liderazgo, prácticas de servicio y fomento de la creatividad individual. Además, este artículo busca llenar un vacío teórico relevante: la necesidad de comprender en profundidad cómo los estilos de liderazgo centrados en el otro, en particular el liderazgo ético y el liderazgo de servicio, impactan diferencialmente la creatividad individual en entornos de alta incertidumbre. Frente a un contexto organizacional cada vez más exigente en términos éticos y creativos, resulta crucial avanzar hacia modelos de liderazgo que no solo promuevan el desempeño, sino que dignifiquen el trabajo humano desde la integridad, el servicio y la capacidad de imaginar futuros posibles. El enfoque en un periodo específico, 2020–2025, aporta una perspectiva histórica inmediata y altamente relevante, capaz de enriquecer los debates actuales sobre cómo liderar con propósito, sensibilidad y visión innovadora en tiempos de transformación sistémica.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo se enmarca en la categoría de reflexión crítica con enfoque interpretativo-comparativo, orientado a examinar en profundidad los efectos diferenciados del liderazgo ético y del liderazgo de servicio sobre la creatividad individual en contextos organizacionales contemporáneos. Lejos de buscar relaciones causales cuantificables o modelamientos estadísticos, el propósito central es articular un análisis teórico-contextual capaz de integrar, problematizar y resignificar los hallazgos recientes desde una perspectiva situada, dialéctica y transdisciplinar.

### 2.1. Diseño y enfoque metodológico

La estrategia adoptada se sustenta en una revisión teórica sistemática y cualitativa, con enfoque integrador y orientación crítica (Snyder, 2019). Esta elección metodológica responde a la necesidad de mapear no solo lo que sabemos sobre liderazgo prosocial y creatividad, sino también cómo se han construido dichos saberes, desde qué supuestos epistemológicos, con qué limitaciones analíticas y en qué marcos históricos emergen sus tensiones. En consecuencia, el análisis se centra tanto en los contenidos empíricos de los estudios como en sus lógicas discursivas, trayectorias conceptuales y zonas de ambigüedad.

El enfoque interpretativo se justifica por su capacidad para explorar fenómenos complejos y multidimensionales, como la creatividad en entornos éticamente exigentes, que difícilmente pueden ser capturados por métodos exclusivamente cuantitativos (Alvesson & Sandberg, 2024). De igual forma, el componente comparativo permite tensionar los estilos de liderazgo analizados, no desde una lógica de competencia, sino desde sus complementariedades, contradicciones internas y efectos situacionales diferenciados. Dado que el objetivo de esta revisión no es la exhaustividad cuantitativa sino la densidad conceptual y la comparación crítica, se priorizó la inclusión de estudios de alta calidad teórica y metodológica. Por ello, la aplicación estricta de PRISMA limitaría la amplitud interpretativa requerida para comprender las relaciones complejas entre liderazgo prosocial y creatividad. En ese sentido, la aproximación dialéctico-comparativa es particularmente útil para el estudio del liderazgo prosocial, dado que estos estilos contienen tensiones internas, equivalencias funcionales y efectos situacionales heterogéneos que no pueden capturarse desde una lectura lineal.

## 2.2. Estrategia analítica

El tratamiento de la información se desarrolló en tres fases: En primer lugar, una lectura exploratoria y clasificación temática de los textos seleccionados, según enfoque de liderazgo (ético o de servicio), tipo de creatividad analizada (incremental, radical, disruptiva), contexto organizacional (educativo, tecnológico, sanitario, etc.) y postura epistemológica. En segundo lugar, un análisis comparativo y dialéctico de los mecanismos de influencia reportados, a partir de contrastes como: moralidad normativa vs. contención relacional; seguridad psicológica vs. vigilancia ética; empoderamiento vs. dependencia; autonomía vs. conformismo moral. En tercer lugar, una síntesis interpretativa crítica, orientada a identificar patrones, disonancias y vacíos teóricos, y a construir una narrativa integradora sobre las condiciones en las que el liderazgo prosocial puede actuar como facilitador o inhibidor de la creatividad individual.

Este procedimiento no se limita a una descripción de resultados, sino que busca ofrecer una lectura situada de las implicaciones simbólicas, estructurales y subjetivas de los estilos de liderazgo analizados. Tal enfoque se alinea con propuestas recientes en estudios organizacionales que abogan por una epistemología de la complejidad, la ambivalencia y la contingencia (Engelsberger et al., 2022; Sandberg & Alvesson, 2021).

## 2.3. Criterios de búsqueda y selección de literatura

La revisión se llevó a cabo entre abril y junio de 2025 y se circunscribió al período 2020–2025, con el propósito de capturar las transformaciones aceleradas del liderazgo organizacional en la era pospandémica. Este intervalo resulta especialmente relevante dada la redefinición de las prácticas laborales y de los estilos de liderazgo en contextos marcados por el trabajo remoto, el agotamiento emocional, la innovación forzada y la emergencia de nuevas sensibilidades éticas (Dirani et al., 2020; Kniffin et al., 2021). De este modo, el análisis se orientó a comprender cómo los recientes reajustes culturales, tecnológicos y organizacionales han reconfigurado el papel del liderazgo ético y del liderazgo de servicio en la generación de creatividad individual.

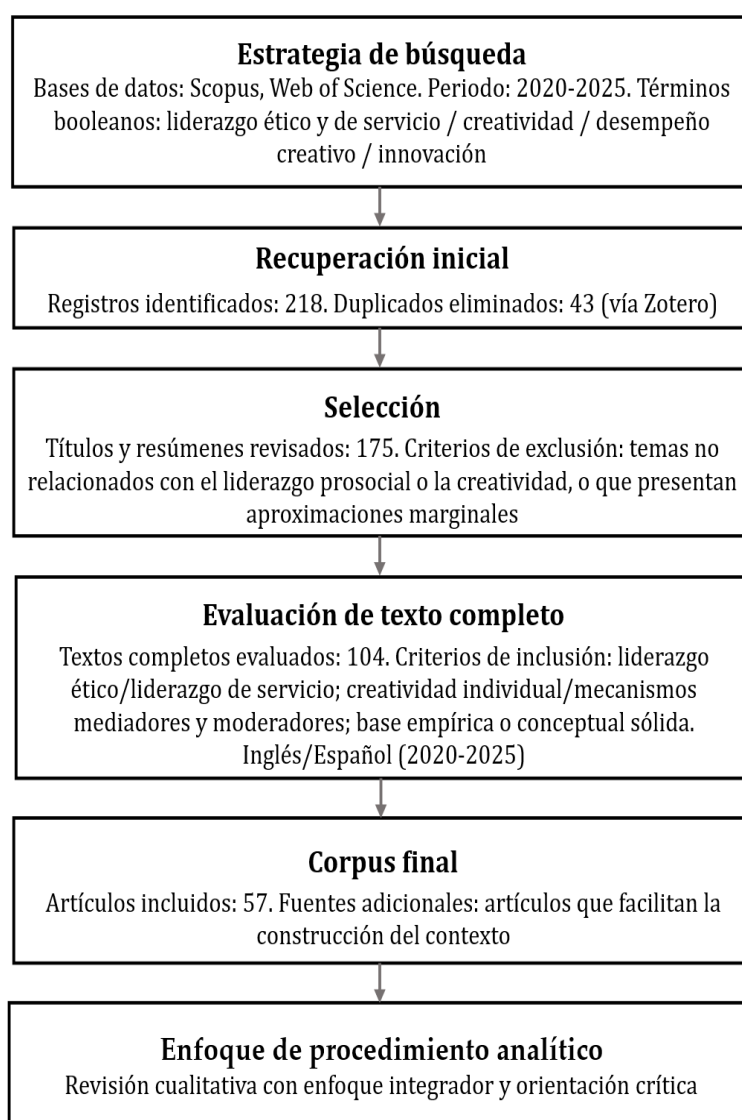
La búsqueda bibliográfica se realizó en bases de datos académicas reconocidas por su rigor en la indexación y en la revisión por pares, específicamente Scopus y Web of Science, complementadas con consultas en ScienceDirect y Emerald Insight a fin de identificar literatura conceptual y crítica relevante. Se emplearon combinaciones de descriptores en inglés y en español tales como *ethical leadership*, *servant leadership*, *employee creativity*, *innovation at work*, *organizational morality*, *moral leadership* y *creative performance*. Asimismo, se aplicaron filtros por año de publicación, tipo de documento (artículos revisados por pares), áreas temáticas (psicología organizacional, liderazgo, gestión del talento humano y estudios críticos en administración) y criterios de calidad editorial (revistas indexadas en SJR y JCR, preferentemente en cuartiles Q1–Q3).

Los estudios fueron considerados elegibles cuando cumplían al menos uno de los siguientes requisitos: (a) analizar explícitamente los efectos del liderazgo ético o del liderazgo de servicio sobre la creatividad individual o colectiva; (b) incluir muestras organizacionales reales en estudios empíricos cuantitativos o cualitativos; (c) presentar modelos teóricos integradores, marcos conceptuales emergentes o ensayos críticos de alta densidad analítica; (d) estar redactados en inglés o español y situados dentro de la literatura académica de alta visibilidad. La selección final de estudios se basó asimismo en criterios de saturación conceptual, priorizando aquellos que aportaban nuevos mecanismos, tensiones o explicaciones relevantes.

En una primera etapa, la aplicación de los descriptores generó un total de 218 registros provenientes de las bases de datos seleccionadas. Posteriormente, se procedió a la identificación y eliminación de 43 duplicados mediante un proceso combinado de depuración automática y de revisión manual utilizando la herramienta Zotero, con lo cual se obtuvieron 175 documentos únicos. Estos fueron sometidos a un cribado inicial por título y resumen, seguido de una evaluación exhaustiva del texto completo para valorar su relevancia conceptual, el nivel de contribución teórica y la coherencia con el enfoque prosocial de la investigación. Finalmente, el corpus quedó conformado por 76 artículos que presentaban un aporte sustantivo al entendimiento de los mecanismos psicológicos y organizacionales que vinculan el liderazgo prosocial con la creatividad.

La [Figura 1](#) presenta de manera sintética el diagrama de flujo que resume el proceso de identificación, cribado, exclusión y clasificación temática de los documentos incluidos. Esta representación gráfica contribuye a reforzar la transparencia metodológica del estudio, permitiendo observar con claridad las etapas del proceso, los criterios aplicados y la progresiva depuración del corpus hasta alcanzar el conjunto final de estudios integrados en el análisis.

**Figura 1. Diagrama de flujo**



### 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 3.1. Liderazgo ético y liderazgo de servicio: convergencias, divergencias y evolución reciente

El liderazgo ético y el liderazgo de servicio constituyen dos paradigmas prosociales que han cobrado una relevancia creciente en el discurso académico y organizacional contemporáneo, especialmente a raíz de los profundos cambios estructurales y culturales provocados por la pandemia de covid-19. Ambos estilos comparten una raíz normativa que se fundamenta en principios morales, apelando a la integridad, a la responsabilidad colectiva y el cuidado genuino de las personas dentro de las organizaciones (Canavesi & Minelli, 2022; Ko et al., 2018; Shakeel et al., 2019). Sin embargo, a pesar de sus coincidencias éticas, estos modelos responden a lógicas distintas en cuanto a la forma de ejercer la influencia, los focos relacionales y sus consecuencias sobre el comportamiento organizacional.

El liderazgo ético se articula principalmente en torno a la noción de integridad moral y del establecimiento de estándares normativos que guíen la conducta dentro de las organizaciones. Su objetivo no se limita a actuar correctamente, sino a fomentar climas de justicia, equidad y confianza mediante una influencia ejemplarizante y reguladora (Wang et al., 2021). El líder ético actúa como referente moral, estableciendo límites claros entre lo aceptable y lo inaceptable, e impulsando una cultura organizacional donde las decisiones se orientan por principios universales y no por intereses utilitarios o subjetivos (Musbahi et al., 2022). En este sentido, su ejercicio de liderazgo implica tanto una dimensión normativa como una vocación formativa, pues busca moldear el comportamiento ético de los colaboradores mediante procesos de aprendizaje social y refuerzo moral.

Por su parte, el liderazgo de servicio se sustenta en una lógica relacional centrada en el bienestar integral de los seguidores. Inspirado en la ética del cuidado y en la filosofía del altruismo, este estilo enfatiza el crecimiento personal, emocional y profesional de los colaboradores como finalidad prioritaria del liderazgo (Brown & Schockman, 2023). A diferencia del liderazgo ético, que remite a una autoridad moral que prescribe normas, el liderazgo de servicio adopta una postura horizontal y empática, donde el líder se concibe como facilitador, mentor y servidor de las necesidades de su equipo. Este enfoque promueve relaciones organizacionales caracterizadas por la humildad, la escucha activa, la autenticidad y el empoderamiento compartido.

Entre los años 2020 y 2025, el auge de estos dos enfoques ha estado impulsado por una demanda creciente de liderazgos humanistas, capaces de sostener el compromiso, el bienestar psicológico y la cohesión organizacional en contextos marcados por la incertidumbre, el teletrabajo y la aceleración digital (Lamprinou et al., 2021; Santana & Bornay-Barrachina, 2024; Santiago-Torner, 2023a). Este resurgimiento ha reforzado el valor estratégico de los estilos prosociales, especialmente en sectores donde la sostenibilidad humana y la confianza interpersonal se han convertido en activos críticos para la innovación y la adaptación.

No obstante, esta consolidación también ha producido una zona de solapamiento conceptual que, aunque estimulante para la praxis integradora, plantea desafíos teóricos importantes. La creciente popularidad de ambos modelos ha derivado en su frecuente utilización poco diferenciada, lo cual puede conducir a ambigüedades interpretativas y a la pérdida de su especificidad funcional. En particular, existe escasa claridad sobre las diferencias en sus efectos sobre variables psicológicas complejas como la creatividad individual, la autonomía profesional o la propensión al pensamiento divergente.

Así, mientras que el liderazgo ético podría favorecer entornos de seguridad moral que estimulen la autorregulación creativa bajo marcos de responsabilidad, el liderazgo de servicio podría activar procesos de empoderamiento emocional que catalicen la autoexpresión, la experimentación y la generación de ideas novedosas desde la confianza interpersonal. A pesar de estas posibles diferenciaciones, la literatura empírica reciente aún no ha ofrecido una delimitación clara de sus mecanismos de impacto diferencial, constituyendo un vacío teórico y aplicado que merece ser explorado desde una perspectiva crítica y actualizada.

### **3.2. Creatividad individual en contextos organizacionales pospandémicos: la influencia del liderazgo ético y del liderazgo de servicio**

La creatividad individual, entendida como la capacidad de generar ideas que resulten novedosas y útiles dentro de un contexto determinado (Amabile & Pratt, 2016; Zhou & Hoever, 2014), ha adquirido una relevancia estratégica en las organizaciones contemporáneas. En los escenarios pospandémicos, marcados por una digitalización acelerada, por la reorganización del trabajo y por una creciente presión de cara a sostener la innovación, esta capacidad se ha convertido no solo en un motor de competitividad, sino en un recurso esencial para fortalecer la resiliencia organizacional (De Lorenzo et al., 2023; Mason, 2022). La volatilidad e incertidumbre propias de los entornos actuales han impulsado a los colaboradores a redefinir sus formas de explorar ideas, gestionar la ambigüedad y encontrar sentido en tareas cada vez más dinámicas, lo cual exige condiciones psicológicas y sociales que apoyen la experimentación y la apertura cognitiva.

Desde una perspectiva psicosocial, la literatura identifica un conjunto amplio de factores que favorecen la expresión creativa individual en el trabajo. La autonomía laboral continúa destacándose como una condición central, dado que permite a los individuos organizar sus procesos, explorar alternativas y tomar decisiones que facilitan la generación de ideas originales (Gabler & Kalra, 2025). La seguridad psicológica constituye otra base indispensable, ya que habilita contextos en los que las personas se sienten capaces de proponer ideas sin temor a consecuencias negativas (Wang et al., 2022). También la confianza interpersonal juega un rol decisivo al promover relaciones colaborativas fluidas y francas (Mohammed & Kamalanabhan, 2020). A estos elementos se suma la motivación intrínseca, considerada uno de los predictores más consistentes de la creatividad en diversos contextos organizacionales (Dhir & Vallabh, 2025; Han et al., 2022; Santiago-Torner, 2023b; Tierney, 2024). Además, las organizaciones contemporáneas han puesto una creciente atención en recursos psicológicos específicos como la autoeficacia creativa, la tolerancia a la ambigüedad y la orientación al aprendizaje, dimensiones que adquieren especial relevancia en escenarios caracterizados por la velocidad del cambio (Gong et al., 2023; Stoycheva, 2025). Todos estos factores se configuran en interacción con el entorno relacional y cultural. No surgen de manera aislada, sino que dependen del clima psicológico, los valores compartidos y de los mensajes, tanto explícitos como implícitos, que los líderes transmiten en su interacción cotidiana.

Un avance importante en esta línea proviene de investigaciones recientes que subrayan la naturaleza dinámica y situada de la creatividad individual (Tromp & Sternberg, 2022). En contextos caracterizados por ritmos de cambio acelerados, la creatividad no puede entenderse únicamente como una disposición personal ni como el resultado de condiciones contextuales estables. Más bien, emerge de un proceso continuo de adaptación en el que los empleados ajustan sus recursos psicológicos, sus estrategias de afrontamiento y su manera de relacionarse

con el trabajo (Daikoku et al., 2021). Una evidencia reciente muestra que la creatividad se fortalece cuando las características del diseño del trabajo, como la complejidad de tareas, las oportunidades de aprendizaje y la variedad cognitiva, interactúan con recursos personales como la autoeficacia, la regulación emocional y la claridad de rol (Ye et al., 2025). Esta interacción dinámica permite que las personas vinculen los desafíos laborales con experiencias de crecimiento, generen nuevas interpretaciones de los problemas y desarrollen soluciones más originales. Así, la creatividad individual se configura como un fenómeno profundamente relacional y evolutivo, que depende tanto de las capacidades internas como de la calidad del entorno organizacional que sostiene, estimula o limita su expresión.

En este contexto, los estilos de liderazgo influyen directamente en las condiciones psicológicas que permiten que la creatividad emerja o, por el contrario, se vea restringida. La investigación empírica disponible ha privilegiado el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico, cuyas prácticas de inspiración, confianza y empoderamiento se asocian de manera consistente con entornos que favorecen la creatividad (Batool et al., 2024; Lee et al., 2020; Nguyen et al., 2024). No obstante, este énfasis ha dejado en un segundo plano la exploración sistemática de los estilos prosociales, en particular el liderazgo ético y el liderazgo de servicio, a pesar de que ambos presentan características que podrían influir de forma notable, y posiblemente diferenciada, en los procesos creativos. Esta brecha teórica resulta relevante porque estos estilos, aunque comparten una base moral, no operan necesariamente bajo las mismas lógicas ni generan los mismos efectos psicológicos.

La literatura reciente indica que el liderazgo ético puede consolidar entornos con normas claras, expectativas de comportamiento bien definidas y procesos de toma de decisiones fuertemente guiados por principios de justicia y responsabilidad. Estas condiciones pueden fortalecer la confianza, la coherencia y la claridad de roles, pero también pueden introducir límites a la experimentación y a la tolerancia a la ambigüedad, aspectos fundamentales para la generación de ideas originales (Asif et al., 2022; Li et al., 2024; Liu et al., 2020; Nazir et al., 2021; Shafique et al., 2020). En contraste, el liderazgo de servicio, al enfocarse en el empoderamiento, en el apoyo emocional y en el crecimiento personal de los colaboradores, tiende a habilitar espacios de autonomía psicológica y de libertad exploratoria que favorecen la creatividad, especialmente en culturas organizacionales que valoran la innovación (Batool et al., 2022; Chen et al., 2022; Wang et al., 2022; Zarei et al., 2022). En consecuencia, comprender cómo actúan estos estilos requiere atender no solo a sus componentes estructurales, sino también a las condiciones que moldean su influencia.

A partir de esta evidencia, resulta fundamental profundizar en la distinción entre los mecanismos internos que explican cómo opera e influye el liderazgo y los factores contextuales que condicionan su intensidad o dirección. En el primer caso, destacan variables psicológicas que actúan como mediadoras, como la motivación intrínseca, la actitud de servicio, la autoeficacia creativa, la regulación emocional y la inteligencia emocional, que transforman las prácticas del líder en cambios internos que facilitan o dificultan la expresión creativa (Dhir & Vallabh, 2025; Tierney, 2024; Ruiz-Palomino et al., 2025). En el segundo caso, cobran relevancia elementos moderadores como la orientación al logro, la tolerancia al error, el perfil motivacional de los empleados, la cultura organizacional y las características del puesto, los cuales modulan la magnitud o dirección de estos efectos (Han et al., 2022; Nguyen et al., 2024; Gong et al., 2023). La literatura reciente evidencia que ambos tipos de influencias interactúan de manera dinámica y no lineal, lo que explica la heterogeneidad de resultados observados en distintos contextos organizacionales.

Adicionalmente, es preciso considerar que el impacto de estos estilos de liderazgo no es universal, sino que depende de múltiples factores y procesos. Estudios recientes muestran que la actitud de servicio y la motivación intrínseca median y moderan el efecto del liderazgo de

servicio sobre la creatividad (Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020), y que la inteligencia emocional actúa como un mecanismo crítico que facilita la aceptación del cambio, elemento clave para la expresión creativa (Ruiz-Palomino et al., 2025).

La interacción entre estos procesos explica también por qué un mismo estilo de liderazgo puede dar lugar a efectos contradictorios. El liderazgo ético puede resultar altamente estimulante para personas que valoran la claridad, la previsibilidad y la seguridad moral, mientras que puede ser percibido como restrictivo por quienes requieren mayor flexibilidad o amplitud exploratoria (Shuwen et al., 2024). De igual manera, el liderazgo de servicio puede potenciar la iniciativa personal en contextos que promueven la participación activa, pero su impacto puede verse limitado cuando la cultura del trabajo penaliza el error, reduce la autonomía o desalienta la experimentación (Canavesi & Minelli, 2022). Esta variabilidad subraya la importancia de estudiar las condiciones situacionales, culturales y motivacionales que enmarcan la influencia del liderazgo prosocial en la creatividad individual.

La literatura reciente subraya la necesidad de construir marcos explicativos capaces de integrar la complejidad contextual, psicológica y relacional que caracteriza los estilos de liderazgo prosocial, especialmente en entornos organizacionales pospandémicos. En este marco, el presente estudio introduce el concepto de liderazgo prosocial-creativo como un modelo teórico emergente que busca explicar, de manera más integrada, los efectos diferenciados del liderazgo ético y del liderazgo de servicio sobre la creatividad individual. Este modelo no se concibe como una estructura cerrada, sino como una propuesta conceptual que articula tres principios centrales. El primero se refiere a los mecanismos psicológicos mediante los cuales los líderes influyen en la cognición, en la motivación y en la percepción de autonomía de los colaboradores. El segundo identifica las condiciones organizacionales que modulan dicha influencia, tales como la seguridad psicológica, la normatividad ética, la flexibilidad estructural o los valores culturales. El tercero alude a las trayectorias dinámicas de interacción, es decir, a la manera en que estos mecanismos y condiciones se entrelazan a lo largo de las distintas fases del proceso creativo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo prosocial-creativo se propone como una lente interpretativa que permite distinguir cuándo los marcos normativos propios del liderazgo ético contribuyen a orientar la creatividad incremental, y cuándo la sensibilidad relacional del liderazgo de servicio favorece formas más disruptivas de generación de ideas. Su aporte radica en reconocer que la creatividad no emerge de un único patrón de influencia, sino de la capacidad del liderazgo para modular la intensidad ética, el grado de apoyo emocional y la apertura exploratoria en función de la tarea, el equipo y la etapa del proceso creativo. Aunque este modelo carece aún de validación empírica, constituye una contribución teórica sólida que prepara el terreno para la discusión posterior y abre un espacio fecundo para futuras investigaciones.

En términos generales, este enfoque evidencia la necesidad de profundizar tanto en el plano teórico como en el empírico para comprender cómo los estilos prosociales, en particular el ético y el de servicio, moldean los determinantes psicosociales de la creatividad en el trabajo. Esta agenda resulta especialmente relevante en un escenario marcado por la aceleración tecnológica, las transformaciones laborales y la presión por innovar entre 2020 y 2025. Consolidar este campo de estudio permitirá clarificar los mecanismos de acción, delimitar con mayor precisión el papel de las variables mediadoras y moderadoras, y orientar el diseño de prácticas de liderazgo que respondan a las tensiones contemporáneas entre rigor moral, bienestar laboral y demanda sostenida de innovación.

### 3.3. Efectos positivos del liderazgo ético y del liderazgo de servicio sobre la creatividad

En los últimos años, se ha intensificado el interés por comprender cómo los estilos de liderazgo prosocial, específicamente el liderazgo ético y el liderazgo de servicio, inciden positivamente en la creatividad individual dentro de las organizaciones. Lejos de ser enfoques meramente normativos, ambos estilos poseen componentes relacionales, valorativos y emocionales que permiten moldear entornos psicosociales propicios para la generación de ideas originales y útiles, particularmente en contextos laborales tensionados por la incertidumbre y por la necesidad constante de innovación.

En el caso del liderazgo ético, diversos estudios empíricos han demostrado su potencial para fomentar la creatividad a través de diferentes mecanismos. En concreto, investigaciones recientes refuerzan la idea de que el liderazgo ético fomenta la creatividad al activar un sentido de propósito organizacional, entendido como la convicción de que el trabajo contribuye a un bien mayor (Al Halbusi et al., 2025). Dicho propósito actúa como un recurso motivacional que favorece la persistencia cognitiva, el compromiso significativo y la disposición al pensamiento original, condiciones necesarias para la creatividad en contextos altamente demandantes. Este tipo de liderazgo se basa en principios de justicia, integridad, responsabilidad y toma de decisiones morales, lo que genera una percepción generalizada de equidad organizacional y refuerza la identificación moral con el líder (Hanaysha et al., 2022; Younas et al., 2020). A su vez, al promover un comportamiento ético ejemplar, los líderes éticos facilitan climas laborales percibidos como seguros, transparentes y previsibles, condiciones que fortalecen la autoeficacia creativa, es decir, la creencia del individuo en su capacidad para desarrollar ideas valiosas y enfrentar con éxito desafíos complejos (Bozdoğan & Aksoy, 2023; Li et al., 2024; Santiago-Torner 2023c, 2023d).

Desde esta perspectiva, el liderazgo ético actúa como un regulador del riesgo moral y psicológico, estableciendo marcos normativos claros que delimitan el campo de lo aceptable y, paradójicamente, amplían el margen para la experimentación responsable. Esta lógica parece especialmente efectiva en contextos donde la creatividad debe alinearse con valores éticos organizacionales, evitando desviaciones potencialmente disfuncionales (Kim et al., 2021; Lee et al., 2020; Shafique et al., 2020; Tetteh et al., 2024). En este sentido, se propone que el liderazgo ético no inhibe la creatividad, sino que la canaliza y legitima mediante normas consensuadas que reducen la ambigüedad moral y protegen a los colaboradores frente a sanciones difusas o arbitrarias.

Por su parte, el liderazgo de servicio se fundamenta en una lógica de inversión relacional, centrada en el crecimiento personal y profesional de los seguidores. Este estilo promueve una cultura de apoyo, humildad, escucha activa y cuidado genuino, aspectos que favorecen el desarrollo de vínculos de alta confianza interpersonal y una percepción de empoderamiento psicosocial (Alasmari et al., 2025; Kumar et al., 2024; Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). A diferencia del liderazgo ético, cuyo eje es normativo, el liderazgo de servicio genera un clima emocionalmente seguro en el que los individuos se sienten contenidos y respaldados en sus intentos creativos, aun cuando estos conlleven errores o ambigüedad (Batool et al., 2022; Hermawan et al., 2023; Hou et al., 2023).

Además, en contextos caracterizados por cambios rápidos, reestructuraciones organizacionales o presiones de innovación disruptiva, el liderazgo de servicio puede ofrecer una base emocional estable que les permite a los colaboradores explorar con libertad nuevas ideas, sin temor al juicio o al castigo, lo que resulta crucial para sostener comportamientos creativos de forma sostenida (Chen et al., 2022; Yang et al., 2020). Esta dinámica permite

resignificar el error como parte del aprendizaje creativo y alienta el pensamiento divergente, especialmente entre equipos interdisciplinarios o culturalmente diversos.

En suma, aunque ambos estilos de liderazgo contribuyen a la creatividad individual, lo hacen a través de mecanismos diferenciados y complementarios. El liderazgo ético estructura y legitima la creatividad desde la moralidad y la justicia, mientras que el liderazgo de servicio la promueve desde la empatía, la cercanía y la libertad psicológica (Linville & Onosu, 2023). Esta distinción no es trivial, ya que sugiere que la efectividad creativa de estos estilos puede depender del contexto organizacional, del perfil motivacional de los empleados y de la etapa del proceso creativo en la que se encuentren.

### 3.4. El “lado oscuro” del liderazgo prosocial en relación con la creatividad

Aunque el liderazgo ético y el liderazgo de servicio han sido ampliamente valorados por sus efectos positivos sobre la creatividad, diversos estudios recientes han comenzado a señalar que estos enfoques no están exentos de efectos paradójicos o limitantes, especialmente cuando se aplican de manera desproporcionada, mal contextualizada o sin una adecuada autorreflexión crítica (Gao & Liu, 2023; Kessler, 2019; Martin, 2024; Mehraein et al., 2023; Tavanti, 2021). Esta línea de análisis ha sido denominada por algunos autores como la exploración del “lado oscuro” del liderazgo prosocial, entendiendo que incluso los estilos éticamente orientados pueden desencadenar consecuencias disfuncionales cuando se tornan excesivos o dogmáticos.

En el caso del liderazgo ético, una de las principales tensiones surge cuando la adhesión a principios morales se convierte en una rigidez normativa que inhibe el pensamiento divergente. Si bien los valores éticos compartidos pueden actuar como un marco seguro para la toma de riesgos creativos, su aplicación inflexible puede desembocar en entornos caracterizados por una excesiva regulación moral, donde los colaboradores internalizan que cualquier idea que se aparte de los estándares dominantes podría ser considerada inapropiada o cuestionable (Lee et al., 2020). Este fenómeno puede generar autocensura creativa y un estrechamiento del pensamiento lateral, crucial para la innovación disruptiva.

Adicionalmente, el liderazgo ético puede generar un efecto de vigilancia moral percibida por lo que los trabajadores sienten que sus propuestas serán evaluadas no solo por su utilidad o viabilidad técnica, sino también por su conformidad con un ideal ético implícito (Qin et al., 2020). Tal percepción puede limitar la libertad psicológica necesaria para explorar ideas controvertidas, provocadoras o poco ortodoxas, que a menudo constituyen el germen de la verdadera creatividad. En algunos contextos, esta presión puede traducirse en un clima de conformismo moral, donde la originalidad queda subordinada al cumplimiento de normas y valores prescritos, inhibiendo la espontaneidad creativa (Chituc & Sinnott-Armstrong, 2020).

Por su parte, el liderazgo de servicio, si bien se fundamenta en la empatía, en la humildad y en el apoyo a las necesidades de los demás, puede también presentar distorsiones funcionales cuando no establece límites claros en la relación líder-seguidor. Una de las tensiones más señaladas por la literatura reciente es el riesgo de sobreprotección o paternalismo, que puede derivar en altos niveles de dependencia emocional y en una disminución de la autonomía creativa (Zarei et al., 2022). En estos casos, el líder tiende a asumir un rol excesivamente facilitador, que reduce la exposición del colaborador al conflicto, a la frustración o al error, todos ellos factores importantes en la maduración del pensamiento creativo.

Otro efecto limitante es la reducción de la responsabilidad individual. Al centrarse en las necesidades de los seguidores y fomentar decisiones colectivas o consensuadas, el liderazgo de servicio puede erosionar el sentido de gestión individual, generando una actitud pasiva frente

a los desafíos creativos. Además, cuando este estilo es ejercido sin una orientación estratégica clara, puede producirse una desviación del foco innovador, dado que la atención se desplaza hacia el bienestar interpersonal y no necesariamente hacia la resolución original de problemas o a la generación de soluciones no convencionales (Gao & Liu, 2023). Así, la priorización constante del “otro” puede, en ciertos contextos, obstaculizar la toma de decisiones audaces o disruptivas, por temor a alterar la armonía del grupo.

Estos hallazgos emergentes invitan a repensar el carácter unívocamente positivo que se ha atribuido tradicionalmente al liderazgo prosocial. Si bien tanto el liderazgo ético como el de servicio pueden actuar como facilitadores de la creatividad, su efectividad está condicionada por factores contextuales como la cultura organizacional, el grado de autonomía laboral, la fase del proceso creativo, y el perfil motivacional de los colaboradores. Por ello resulta imprescindible adoptar una visión más crítica, matizada y situacional de estos estilos, reconociendo que sus beneficios no son automáticos ni están garantizados, y que su aplicación debe equilibrar valores éticos con flexibilidad interpretativa, límites funcionales y espacio para la disonancia creativa.

### 3.5. Vacíos teóricos y desafíos analíticos

A pesar del avance significativo en el estudio del liderazgo prosocial y su relación con la creatividad organizacional, persisten vacíos teóricos que dificultan una comprensión más profunda de estos fenómenos. Una primera limitación proviene de la tendencia a tratar el liderazgo ético y el liderazgo de servicio como estilos equivalentes o intercambiables, lo que reduce la capacidad de la investigación para identificar sus diferencias operativas y sus trayectorias de influencia en contextos actuales caracterizados por alta presión ética, reorganización del trabajo y demandas de innovación sostenida (Banks et al., 2018; Hoch et al., 2018; Lemoine et al., 2019). Esta falta de diferenciación analítica impide observar con claridad cómo los principios morales, la orientación relacional y los patrones de autoridad influyen de manera distinta en los procesos creativos (Aggarwal, 2022).

De igual forma, la literatura aún no ha integrado de manera sistemática las variables mediadoras y moderadoras que condicionan la influencia del liderazgo prosocial en la creatividad. Aunque se ha documentado que factores como la motivación intrínseca, la autoeficacia creativa, el significado del trabajo o la inteligencia emocional actúan como mediadores importantes (Dhir & Vallabh, 2025; Ruiz-Palomino et al., 2025), y que la cultura organizacional, la tolerancia al error, la autonomía laboral y la orientación al logro suelen funcionar como moderadores (Canavesi & Minelli, 2022; Shuwen et al., 2024), la investigación muestra resultados heterogéneos. Algunas de estas variables han operado como mediadoras en ciertos estudios y como moderadoras en otros, lo que sugiere la necesidad de marcos más flexibles y sensibles al contexto capaces de explicar estas variaciones (Ejaz et al., 2022; Lee et al., 2020; Liden et al., 2014; Zarei et al., 2022).

Un tercer desafío teórico se relaciona con el predominio de metodologías cuantitativas orientadas a detectar correlaciones, pero poco aptas para captar las dinámicas subjetivas, evolutivas y narrativas que caracterizan el liderazgo en la práctica cotidiana. Existe una carencia evidente de enfoques críticos, interpretativos o constructivistas que permitan analizar cómo los discursos y las prácticas del liderazgo prosocial son contruidos, negociados y resignificados dentro de las organizaciones (Engelsberger et al., 2022; Kinder et al., 2021; McCarron et al., 2023). Esta limitación dificulta comprender el liderazgo como un fenómeno profundamente influido por la cultura y por los significados que las personas construyen en su

día a día, significados que pueden impulsar o frenar la creatividad más allá de las conductas visibles.

Finalmente, el campo requiere con urgencia estudios longitudinales y comparativos que permitan seguir la evolución de los estilos prosociales a lo largo del tiempo, especialmente en escenarios marcados por crisis, transformaciones tecnológicas o cambios en las exigencias éticas. El predominio de diseños transversales impide captar cómo se transforman las prácticas de liderazgo ético o de servicio, y cómo estas transformaciones afectan la creatividad individual y colectiva a medio y largo plazo (Ahmed, 2025). Este tipo de aproximaciones permitiría avanzar hacia una comprensión más integradora y temporalmente situada del liderazgo prosocial en organizaciones contemporáneas.

En conjunto, estos vacíos y desafíos muestran la necesidad de trascender ciertos modelos estáticos y normativos para avanzar hacia perspectivas más complejas, críticas y contextuales que permitan comprender con mayor precisión las paradojas, posibilidades y límites del liderazgo prosocial en la gestión del talento creativo del siglo XXI.

## 4. DISCUSIÓN

El análisis crítico comparativo desarrollado en este artículo permite comprender con mayor profundidad las convergencias, tensiones y efectos diferenciados del liderazgo ético y del liderazgo de servicio sobre la creatividad individual en contextos organizacionales pospandémicos. Al cumplir el primero de los objetivos planteados que era contrastar críticamente ambos estilos se confirma que si bien comparten una orientación prosocial y una vocación transformadora del comportamiento organizacional (Canavesi & Minelli, 2022; Shakeel et al., 2019), difieren en sus fundamentos filosóficos, en los mecanismos de influencia y en las consecuencias prácticas sobre los procesos creativos. El liderazgo ético tiende a operar a través de la construcción de marcos normativos sólidos, apelando a la integridad, a la justicia y a la vigilancia moral como ejes de acción (Musbahi et al., 2022; Wang et al., 2021). En cambio, el liderazgo de servicio se fundamenta en la ética del cuidado, la sensibilidad interpersonal y el empoderamiento del otro, configurando un entorno de contención emocional y de apoyo incondicional (Brown & Schockman, 2023; Eva et al., 2019). Esta distinción, lejos de ser meramente teórica, posee implicaciones prácticas significativas para el ejercicio creativo, ya que condiciona las formas en que los colaboradores interpretan la autonomía, el riesgo y la originalidad (Hanaysha et al., 2022; Kumar et al., 2024).

En relación con el segundo objetivo que buscaba analizar los efectos positivos y limitantes de ambos estilos sobre la creatividad individual, los hallazgos evidencian que el liderazgo ético y el de servicio pueden actuar como facilitadores del pensamiento creativo, pero a través de vías distintas. El liderazgo ético genera climas de justicia y de seguridad psicológica que posibilitan la exploración dentro de márgenes éticos claramente definidos (Li et al., 2024; Kim et al., 2021), favoreciendo la creatividad incremental y reduciendo la ambigüedad que puede frenar la participación creativa. Sin embargo, esta fortaleza se transforma en limitación cuando la vigilancia moral se convierte en rigidez normativa, lo que inhibe la divergencia, induce autocensura y frena ideas arriesgadas o contraculturales (Qin et al., 2020; Lee et al., 2020; Chituc & Sinnott-Armstrong, 2020). Por su parte, el liderazgo de servicio impulsa entornos colaborativos, de confianza y de libertad expresiva, donde la suspensión del juicio favorece la creatividad disruptiva y la generación de ideas originales (Hou et al., 2023; Batool et al., 2022). No obstante, su ejercicio indiscriminado o paternalista puede derivar en sobreprotección, evasión de la responsabilidad individual y desplazamiento del foco innovador hacia la mera armonía relacional (Zarei et al., 2022; Gao & Liu, 2023).

Estos hallazgos adquieren un significado especial en el contexto pospandémico, caracterizado por el trabajo remoto, la hiperconectividad y la presión por innovar en entornos inciertos. En estas circunstancias, el liderazgo ético ha ofrecido estabilidad moral y consistencia en la toma de decisiones, aspectos críticos para mantener la cohesión y la confianza a distancia, pero a veces en detrimento de la flexibilidad necesaria para reaccionar ante cambios acelerados (Gabler & Kalra, 2025). El liderazgo de servicio, en cambio, ha demostrado una elevada capacidad para sostener el compromiso emocional y la adaptabilidad, aunque con el riesgo de diluir objetivos estratégicos si no se combina con un marco normativo claro (Dirani et al., 2020). Así, la naturaleza de la tarea, la cultura organizacional y la etapa del proceso creativo emergen como variables clave: la creatividad incremental se ve reforzada por el liderazgo ético en culturas normativas o burocráticas, mientras que la creatividad disruptiva prospera con liderazgo de servicio en culturas adhocráticas, flexibles y orientadas a la exploración (Budiargo & Setiawan, 2022; Chen et al., 2022). Además, las fases iniciales de exploración se benefician de la apertura relacional del liderazgo de servicio, mientras que la implementación y la consolidación requieren la claridad y el control ético característicos del liderazgo ético (Lee & Khan, 2024).

Este contraste crítico lleva de forma natural al núcleo del tercer objetivo: identificar vacíos analíticos y desafíos teóricos, pero también avanzar hacia una propuesta mejorada. La revisión sistemática revela la escasez de estudios que comparen de forma contextualizada ambos estilos (Asif et al., 2022; Shafique et al., 2020), así como la falta de marcos metodológicos sensibles a la complejidad organizacional contemporánea. Variables como la intensidad moral, el tipo de tareas creativas o la cultura organizacional siguen estando poco exploradas como posibles moderadoras del vínculo entre liderazgo prosocial y creatividad (Batool et al., 2022; Liu et al., 2020). De esta constatación surge la necesidad de repensar ambos estilos no como categorías cerradas, sino como configuraciones éticas y relacionales en constante negociación con el entorno, lo cual le abre paso a un enfoque nuevo y coherente.

En este sentido, el modelo de liderazgo prosocial-creativo introducido en el apartado 3.2 sí constituye un aporte conceptual propio de este estudio. Sin embargo, su formulación es teórica y emergente, y aún no cuenta con validación empírica, lo que significa que no se presenta como un marco cerrado ni definitivo. Más bien, se propone como una estructura interpretativa que integra los mecanismos psicológicos, las tensiones y las condiciones organizacionales identificadas a lo largo del análisis crítico. Su función es ampliar la comprensión de cómo operan los estilos de liderazgo prosocial y, al mismo tiempo, orientar la generación de nuevas preguntas de investigación que permitan profundizar, refinar y contrastar sus supuestos. Esta naturaleza abierta y evolutiva es coherente con el desarrollo teórico en el campo del liderazgo, donde la construcción conceptual y la validación empírica avanzan de manera iterativa.

El modelo parte de la premisa de que las tensiones entre norma y afecto, estructura y libertad, o contención y autonomía no deben ser eliminadas, sino gestionadas como fuentes productivas de creatividad. A diferencia del liderazgo ético, que puede limitar la divergencia cuando sus marcos normativos se vuelven rígidos, o del liderazgo de servicio, que puede priorizar la armonía en detrimento del pensamiento crítico, el liderazgo prosocial-creativo propone un equilibrio entre integridad, empatía y autonomía. Este enfoque reconoce que la creatividad florece en contextos donde las personas cuentan con seguridad para cuestionar y experimentar, pero también con claridad moral y sentido de propósito. Desde esta perspectiva, la incertidumbre no se entiende como una amenaza, sino como un impulsor del pensamiento innovador, y el intercambio crítico constructivo adquiere legitimidad dentro de un clima relacional cohesionado.

El valor distintivo del modelo radica en su capacidad para modular la intensidad normativa y la orientación relacional según el tipo de creatividad requerida, las características del equipo

y la fase del proceso creativo. Esta flexibilidad lo convierte en un recurso conceptual especialmente pertinente para contextos marcados por el cambio acelerado y la complejidad pospandémica. Antes que sustituir al liderazgo ético o al liderazgo de servicio, el liderazgo prosocial-creativo los reinterpreta desde una perspectiva crítica y situada, ofreciendo a la teoría un marco integrador y a la práctica organizacional una guía más ajustada para articular principios morales con condiciones psicológicas propicias para la creatividad (Lamprinou et al., 2021; Santiago-Torner, 2023a). En conjunto, el estudio propone un cambio de enfoque: pasar de elegir entre estilos de liderazgo a diseñar configuraciones híbridas capaces de equilibrar estabilidad moral y flexibilidad relacional con la finalidad de sostener la innovación.

#### 4.1. Implicaciones teóricas

Los hallazgos de esta reflexión crítica sobre el liderazgo ético y el liderazgo de servicio en su relación con la creatividad individual permiten formular una serie de implicaciones teóricas de gran relevancia para el estudio contemporáneo del liderazgo prosocial. En primer lugar, se reafirma la necesidad de superar los enfoques normativos y unidimensionales que han caracterizado buena parte de la literatura sobre liderazgo ético y de servicio, en favor de modelos más integradores que consideren la ambivalencia, la paradoja y la influencia contextual (Gao & Liu, 2023; Kessler, 2019; Martin, 2024).

Desde esta perspectiva, una de las principales aportaciones teóricas del presente trabajo es la propuesta de una lectura dialéctica y comparativa de ambos estilos. Aunque liderazgo ético y liderazgo de servicio han sido tradicionalmente estudiados de forma independiente, los resultados de esta reflexión muestran que su análisis conjunto permite comprender mejor los mecanismos psicológicos y sociales que facilitan o inhiben la creatividad, dependiendo del modo en que se ejerce la autoridad moral, del grado de autonomía que se promueve y del tipo de relación que se establece con los colaboradores (Brown & Schockman, 2023; Shafique et al., 2020; Kim et al., 2021).

En segundo lugar, el artículo evidencia la importancia de repensar la teoría del liderazgo desde una ética de la complejidad, capaz de integrar tanto las potencialidades como los límites del liderazgo prosocial. Lejos de asumir que estilos éticos y serviciales generan automáticamente climas creativos, este trabajo muestra que la creatividad puede verse coartada por un exceso de normatividad o por una protección relacional excesiva, dependiendo de cómo se estructura el vínculo líder-seguidor y del grado de libertad moral percibido (Lee et al., 2020; Zarei et al., 2022). Esta constatación invita a avanzar hacia marcos teóricos que reconozcan la naturaleza contingente y situada del poder prosocial.

Una tercera implicación teórica relevante surge de la necesidad de ampliar las categorías clásicas de análisis del liderazgo. Tal y como se observa, variables tradicionalmente marginadas como la intensidad moral, la ambigüedad de rol o las exigencias emocionales del trabajo creativo en contextos postcrisis constituyen dimensiones clave para comprender las condiciones que favorecen o bloquean la emergencia de conductas innovadoras (Santiago-Torner, 2023b; Tierney, 2024). A partir de esta evidencia, el presente estudio introduce el concepto de liderazgo prosocial-creativo como un modelo teórico emergente que integra los principios éticos del liderazgo moral, la sensibilidad relacional del liderazgo de servicio y las condiciones psicosociales necesarias para sostener la creatividad individual. Este enfoque permite pensar el liderazgo no solo como un conjunto de virtudes o comportamientos, sino como una configuración dinámica que equilibra integridad, cuidado, autonomía y apertura a la experimentación.

Finalmente, esta reflexión crítica aporta una contribución teórica diferencial al poner en diálogo tres ejes que usualmente se estudian por separado: ética del liderazgo, prácticas

relacionales de servicio y dinámicas de creatividad individual. Este enfoque integrador proporciona un marco conceptual coherente para futuras investigaciones y ofrece una base sólida para diseñar intervenciones organizacionales orientadas a equilibrar moralidad, sensibilidad interpersonal y pensamiento innovador. En este sentido, el liderazgo prosocial-creativo se perfila como una vía conceptual prometedora para explicar cómo los líderes pueden modular principios éticos y recursos relacionales para generar entornos que potencien la creatividad sin sacrificar la integridad moral ni el bienestar psicológico.

## 4.2. Implicaciones prácticas

Los hallazgos de esta reflexión crítica ofrecen implicaciones prácticas sustantivas para organizaciones, líderes, responsables de talento humano y diseñadores de programas de desarrollo del liderazgo. En primer lugar, se destaca la necesidad de una formación contextualizada en liderazgo prosocial que no solo refuerce los valores éticos o el compromiso con el servicio (Santiago-Torner, 2025), sino que enseñe a calibrar la intensidad moral, el grado de orientación normativa y el modo en que estos rasgos influyen en el clima creativo de los equipos (Wang et al., 2021; Batool et al., 2022; Musbahi et al., 2022). En este marco, el enfoque del liderazgo prosocial-creativo ofrece una guía útil para entrenar a los líderes en la gestión equilibrada de estas dimensiones, ayudándoles a reconocer cuándo deben reforzar la claridad ética y cuándo necesitan potenciar la apertura relacional y el pensamiento divergente.

En esta línea, las organizaciones deben evitar enfoques idealizados que conciban el liderazgo ético o de servicio como soluciones universales. Los resultados evidencian que, en determinadas condiciones, estos estilos pueden desencadenar efectos inhibidores de la creatividad, como la autocensura, la dependencia, la sobreprotección o la vigilancia moral (Qin et al., 2020; Zarei et al., 2022). Promover un liderazgo prosocial-creativo implica, por tanto, formar líderes capaces de leer la complejidad del contexto y de modular sus comportamientos para sostener simultáneamente integridad, cuidado interpersonal y exploración creativa.

Otra implicación práctica relevante consiste en el diseño de entornos organizacionales que equilibren autonomía y contención. Tanto el liderazgo ético como el de servicio pueden facilitar la creatividad cuando se insertan en culturas laborales que promueven la seguridad psicológica, la confianza interpersonal y la responsabilidad compartida (Alasmari et al., 2025; Lee et al., 2020; Santiago-Torner, 2023b). Desde la lógica del liderazgo prosocial-creativo, estos entornos no solo deben garantizar protección moral y apoyo relacional, sino también ofrecer espacios donde el riesgo controlado, la legitimidad del error y la expresión de ideas disruptivas formen parte del trabajo cotidiano.

Asimismo, los resultados de esta reflexión apuntan a la importancia de alinear el estilo de liderazgo con la naturaleza de las tareas creativas y con el perfil motivacional del equipo. En contextos donde se requiere innovación incremental o donde los colaboradores valoran límites claros, el liderazgo ético puede proporcionar marcos de referencia sólidos (Hanaysha et al., 2022; Tetteh et al., 2024). Por el contrario, cuando la creatividad demanda rupturas conceptuales o un manejo intensivo de emociones, el liderazgo de servicio puede resultar más adecuado al ofrecer contención emocional y empoderamiento relacional (Chen et al., 2022; Hermawan et al., 2023). El enfoque prosocial-creativo ayuda a decidir qué combinación de normatividad y sensibilidad relacional es más adecuada según el tipo de creatividad buscada y la fase del proceso innovador.

Finalmente, esta investigación invita a los responsables de desarrollo organizacional a revisar críticamente las métricas con las que evalúan la eficacia del liderazgo. Más allá del desempeño, la satisfacción o el cumplimiento ético, es necesario incluir indicadores sensibles a

la creatividad, a la adaptabilidad y a la calidad de los procesos relacionales, especialmente en escenarios de disrupción, crisis o transformación digital (Lamprinou et al., 2021; Dirani et al., 2020). Incorporar criterios derivados del liderazgo prosocial-creativo permite evaluar no solo lo que los líderes logran, sino cómo equilibran estabilidad moral y flexibilidad relacional en contextos de alta incertidumbre.

En suma, avanzar hacia culturas organizacionales que equilibren moralidad, cuidado y creatividad requiere más que líderes virtuosos: exige sistemas institucionales que reconozcan las tensiones inherentes al liderazgo prosocial y que proporcionen los recursos necesarios para gestionarlas desde una lógica ética, innovadora y centrada en el ser humano.

## 5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de la profundidad argumentativa y de la riqueza interpretativa que ofrece este artículo de reflexión crítica, es importante reconocer ciertas limitaciones inherentes a su naturaleza metodológica y a su alcance teórico. En primer lugar, al no tratarse de un estudio empírico, los hallazgos presentados no permiten establecer relaciones causales ni generalizables entre los estilos de liderazgo prosocial y la creatividad individual. Sin embargo, esta limitación también constituye una fortaleza epistemológica, ya que posibilita una lectura flexible, contextual y crítica que abre nuevas preguntas para futuras investigaciones (Sandberg & Alvesson, 2021 ; Santiago-Torner, 2023b). Una consecuencia directa de este enfoque conceptual es que el modelo de liderazgo prosocial-creativo propuesto en este trabajo debe entenderse como un marco emergente cuya validez todavía requiere verificación empírica.

Una segunda limitación radica en que el análisis se ha focalizado exclusivamente en los estilos de liderazgo ético y de servicio, sin incorporar comparativamente otros enfoques con potencial creativo, como el liderazgo transformacional o el liderazgo inclusivo, ampliamente documentados en la literatura especializada (Lee et al., 2020; Batool et al., 2024). Esta delimitación es deliberada para profundizar en la especificidad del liderazgo prosocial, pero sugiere la necesidad de avanzar hacia estudios comparativos más amplios que permitan comprender cómo distintos estilos interactúan o se solapan en la configuración del entorno creativo, y cómo podrían dialogar con la lógica del liderazgo prosocial-creativo.

Asimismo, la investigación se ha centrado en el periodo 2020–2025 como marco temporal de análisis. Aunque esta delimitación responde a la necesidad de interpretar el liderazgo en contextos de disrupción e incertidumbre, como la pandemia, la expansión del teletrabajo o la aceleración digital; se reconoce que las transformaciones organizacionales continúan en curso. Será necesario actualizar estos planteamientos a medida que surjan nuevos desafíos pospandémicos que afecten tanto al sentido ético del liderazgo como a las dinámicas creativas (Kniffin et al., 2021; Dirani et al., 2020).

A partir de estas limitaciones emergen diversas líneas de investigación que podrían enriquecer el estudio del liderazgo y de la creatividad en clave prosocial. En primer lugar, resulta pertinente desarrollar estudios empíricos que examinen cómo la intensidad moral de los líderes influye en la percepción de autonomía creativa, considerando moderadores como la cultura organizacional, el tipo de industria o el nivel jerárquico del liderazgo (Batool et al., 2022; Liu et al., 2020). Este enfoque permitiría evaluar de manera más precisa los mecanismos psicológicos hipotetizados en el modelo prosocial-creativo.

En segundo lugar, se propone impulsar investigaciones longitudinales que analicen la evolución de los estilos prosociales en ciclos de innovación, especialmente en sectores donde la creatividad es una competencia crítica, como la tecnología, la salud, la educación o las industrias culturales (Tierney, 2024; Han et al., 2022). Este tipo de estudios contribuiría a

identificar en qué momentos los distintos componentes del liderazgo prosocial-creativo, integridad moral, sensibilidad relacional y apertura divergente, actúan como facilitadores o inhibidores.

En tercer lugar, se sugiere avanzar hacia marcos analíticos más integradores que combinen perspectivas éticas, psicológicas y organizacionales, e incorporen herramientas cualitativas interpretativas capaces de revelar la experiencia vivida del liderazgo y su impacto simbólico en los procesos creativos (Sandberg & Alvesson, 2021). Dichos enfoques serían especialmente pertinentes para profundizar en las tensiones y ambivalencias que forman parte del liderazgo prosocial-creativo.

Finalmente, se plantea como un desafío teórico-filosófico explorar con mayor profundidad la tensión estructural entre integridad moral y disrupción creativa. Esta tensión constituye una de las premisas centrales del modelo prosocial-creativo y sugiere la necesidad de investigar no solo cómo se reformulan los estilos de liderazgo, sino también cómo se rediseñan los valores y las estructuras organizacionales que sostienen las condiciones para crear, cuidar y transformar de manera simultánea.

## 6. CONCLUSIONES

En un tiempo histórico atravesado por crisis sanitarias, transformaciones tecnológicas aceleradas y nuevas sensibilidades laborales, el liderazgo ha dejado de ser un ejercicio meramente técnico para convertirse en una práctica ética y relacional con consecuencias profundas para la creatividad y la dignidad humana. Esta reflexión crítica muestra que ni el liderazgo ético ni el liderazgo de servicio ofrecen soluciones universales para estimular la creatividad en entornos contemporáneos; sin embargo, ambos proporcionan claves esenciales para repensar el ejercicio del poder desde la integridad, el cuidado y la escucha activa.

El análisis confirma que la creatividad no es un fenómeno espontáneo ni exclusivamente individual. Su emergencia depende, en gran medida, de las condiciones culturales, morales y psicológicas que los líderes son capaces de generar. Desde esta perspectiva, el liderazgo prosocial adquiere una dimensión simbólica decisiva: no solo orienta la conducta, sino que ayuda a dar sentido a la experiencia colectiva, amplía el margen para actuar con autonomía y legitima formas de pensar que pueden ser divergentes, transformadoras o incluso disruptivas. Sin embargo, esta función interpretativa y generadora de significado sigue siendo una de las facetas más subestimadas del liderazgo en los estudios organizacionales.

La comparación entre el liderazgo ético y el liderazgo de servicio revela que, aunque ambos comparten una orientación prosocial, sus diferencias son operativas y no solo terminológicas. La manera en que cada estilo gestiona la autoridad moral, aborda la incertidumbre y regula las emociones colectivas puede generar efectos divergentes sobre la creatividad. Este hallazgo permite afirmar que liderar con valores no equivale necesariamente a liderar para la innovación; el impacto creativo depende de cómo se equilibran la normatividad, la contención emocional y la libertad para explorar.

Finalmente, este trabajo subraya la necesidad de una nueva generación de estudios críticos que integren sensibilidad ética, lucidez contextual y visión creativa. Se requiere avanzar hacia modelos teóricos que reconozcan las tensiones internas de los estilos prosociales y que permitan comprender cuándo estos impulsan, y cuándo pueden bloquear, procesos de transformación genuina. En este horizonte, el liderazgo prosocial-creativo emerge como una propuesta conceptual que articula principios morales con condiciones psicológicas favorables para la creatividad. En un mundo donde liderar implica también imaginar futuros posibles, esta

integración entre moralidad y creatividad deja de ser una aspiración excepcional para convertirse en una condición estructural del liderazgo del siglo XXI.

## Referencias

- Aggarwal, J. (2022). Yukl, GA, & Gardner, WL (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 57-60. <https://doi.org/10.1002/jls.21826>
- Ahmed, E. I. (2025). A systematic review of ethical leadership studies in educational research from 1990 to 2022. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(4), 769-788. <https://doi.org/10.1177/17411432231193251>
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Scalzo, G. (2025). Ethical Leadership as a Driver of Supervisor Technical and Social Effectiveness: A Triple Helix for Cultivating Employees' Sense of Purpose. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(4), 2013-2033. <https://doi.org/10.1111/beer.12750>
- Alasmari, S., Ali, A. J., Khalid, J., Chuanmin, M., & Rasheed, M. S. (2025). Servant leadership and employee creativity in Islamic context: role of employee empowerment and knowledge sharing. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 18(3), 691-716. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-06-2024-0291>
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2024). *Constructing research questions: Doing interesting research*. SAGE Publications.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2022). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 41(5), 3021-3037. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00819-9>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The leadership quarterly*, 29(1), 236-251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. R. (2022). The effect of servant leadership on organisational sustainability: the parallel mediation role of creativity and psychological resilience. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 71-95. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0264>
- Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 100057. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100057>
- Bozdoğan, S. C., & Aksoy, A. (2023). The Impact of Ethical Leadership on Employee Creativity: Moderated Mediation Role of Knowledge Sharing Behavior and Creative Self Efficacy. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 581-599. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1141496>

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, N., & Schockman, H. E. (2023). The New Servant Leader: How the Pandemic Evolved Citizen Perspectives of Leadership. In S. K. Dhiman & G. E. Roberts (Eds.), *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 273-297). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-01323-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-031-01323-2_17)
- Budiargo, F., & Setiawan, R. (2022). *Creating Employee Creativity in The Disruptive Era: The Implementation of Women Servant Leadership* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee responsibilities and rights journal*, 34(3), 267-289. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Chan, X. W., Shang, S., Brough, P., Wilkinson, A., & Lu, C. Q. (2023). Work, life and COVID-19: a rapid review and practical recommendations for the post-pandemic workplace. *Asia Pacific journal of human resources*, 61(2), 257-276. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12355>
- Chen, M., Zada, M., Khan, J., & Saba, N. U. (2022). How does servant leadership influences creativity? Enhancing employee creativity via creative process engagement and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 947092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>
- Chituc, V., & Sinnott-Armstrong, W. (2020). Moral conformity and its philosophical lessons. *Philosophical Psychology*, 33(2), 262-282. <https://doi.org/10.1080/09515089.2020.1719395>
- Daikoku, T., Fang, Q., Hamada, T., Handa, Y., & Nagai, Y. (2021). Importance of environmental settings for the temporal dynamics of creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 41(1), 100911. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100911>
- De Lorenzo, A., Lattke, L. S., & Rabaglietti, E. (2023). Creativity and resilience: a mini-review on post-pandemic resources for adolescents and young adults. *Frontiers in public health*, 11, 1117539. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1117539>
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253(1), 104751. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104751>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Ejaz, T., Anjum, Z. U. Z., Rasheed, M., Waqas, M., & Hameed, A. A. (2022). Impact of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of job satisfaction and employee voice. *Middle East Journal of Management*, 9(3), 310-331. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.122577>
- Engelsberger, A., Cavanagh, J., Bartram, T., & Halvorsen, B. (2022). Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing. *Personnel Review*, 51(3), 980-1002. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0539>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (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>
- Gabler, C., & Kalra, A. (2025). How ethical leaders foster salesperson creativity: exploring the roles of social power, job autonomy, and internal competitive work environment. *Journal of*

- Marketing Theory and Practice*, 33(2), 156-170.  
<https://doi.org/10.1080/10696679.2024.2305444>
- Gao, R., & Liu, B. (2023). Avoiding the scenario of “The farmer and the snake”: the dark side of servant leadership and an intervention mechanism. *Journal of Managerial Psychology*, 38(4), 289-302. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2022-0062>
- Gong, Z., Nanjappan, V., Lee, L. H., Soomro, S. A., & Georgiev, G. V. (2023). Exploration of the relationship between culture and experience of creativity at the individual level: a case study based on two design tasks. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 11(3), 185-208. <https://doi.org/10.1080/21650349.2022.2157889>
- Han, S., Liu, D., & Lv, Y. (2022). The influence of psychological safety on students’ creativity in project-based learning: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in psychology*, 13(1), 865123. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865123>
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79-98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2023). Optimal solution for OCB improvement through strengthening of servant leadership, creativity, and empowerment. *Aptisi Transactions on Technopreneurship*, 5(1Sp), 11-21. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.307>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & 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>
- Hou, H., Gai, R., & An, L. (2023). The impact of environmentally specific servant leadership on organizational green performance: The mediating role of green creativity. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1091025. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1091025>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The leadership quarterly*, 24(2), 316-331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Kessler, V. (2019). The dark side of servant leadership: Power abuse via serving. In L. Bouckaert & S. C. van den Heuvel (Eds.), *Servant leadership, social entrepreneurship and the will to serve: Spiritual foundations and business applications* (pp. 103-121). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29936-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29936-1_6)
- Kim, B. J., Kim, M. J., & Kim, T. H. (2021). “The power of ethical leadership”: The influence of corporate social responsibility on creativity, the mediating function of psychological safety, and the moderating role of ethical leadership. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 2968. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062968>
- Kinder, T., Stenvall, J., Six, F., & Memon, A. (2021). Relational leadership in collaborative governance ecosystems. *Public Management Review*, 23(11), 1612-1639. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1879913>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., & Anseel, F. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Kumar, N., Jin, Y., & Liu, Z. (2024). The nexus between servant leadership and employee's creative deviance for creativity inside learning and performance goal-oriented organizations. *Management Decision*, 62(4), 1117-1137. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2022-1294>
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1071-1088. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lee, C. W., & Khan, A. Z. (2024). Ethical Leadership and Servant Leadership on Team Creativity: Task Interdependencies as a Moderating Role. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 9(3), 69-80. <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2024-93009>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Li, G., Li, L., Xie, L., & Lopez, O. S. (2024). The effects of ethical leadership on creativity: A conservation of resources perspective. *Current Psychology*, 43(6), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04703-0>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Linville, J. S., & Onosu, G. O. (2023). Stories of leadership: Leading with empathy through the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(9), 7708. <https://doi.org/10.3390/su15097708>
- Liu, X., Liao, H., Derfler-Rozin, R., Zheng, X., Wee, E. X., & Qiu, F. (2020). In line and out of the box: How ethical leaders help offset the negative effect of morality on creativity. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1447-1465. <https://doi.org/10.1037/apl0000489>
- Martin, V. B. (2024). *Manager Servant Leadership and 'Dark Side' Influences on Follower Serving Behavior: Self-Interest, Narcissism, Negative Affectivity, and Serving Self-Efficacy* (Doctoral dissertation, Trident University International).
- Mason, M. (2022). The contribution of design thinking to museum digital transformation in post-pandemic times. *Multimodal Technologies and Interaction*, 6(9), 79. <https://doi.org/10.3390/mti6090079>
- McCarron, G. P., McKenzie, B. L., & Yamanaka, A. (2023). Leadership identity development. *New Directions for Student Leadership*, 2023(178), 31-43. <https://doi.org/10.1002/yd.20552>
- Mehraein, V., Visintin, F., & Pittino, D. (2023). The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 740-767. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12334>
- Mohammed, N., & Kamalanabhan, T. J. (2020). Interpersonal trust and employee knowledge sharing behavior: Creative performance as the outcome. *VINE Journal of Information and*

- Knowledge Management Systems*, 50(1), 94-116. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2019-0057>
- Musbahi, A., McCulla, A., & Ramsingh, J. (2022). Pandemic priorities: the impact of the COVID 19 pandemic on ethical leadership in the healthcare profession. *Leadership in Health Services*, 35(4), 506-518. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2022-0011>
- Naeem, R., & Syed, J. (2024). An integrative framework of ethical leadership. *Systemic Practice and Action Research*, 37(6), 1161-1174. <https://doi.org/10.1007/s11213-024-09694-y>
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). How does ethical leadership boost follower's creativity? Examining mediation and moderation mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1700-1729. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0107>
- Nguyen, T. V. T., Nguyen, H. T., Nong, T. X., & Nguyen, T. T. T. (2024). Inclusive leadership and creative teaching: the mediating role of knowledge sharing and innovative climate. *Creativity Research Journal*, 36(2), 324-335. <https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2134543>
- Qin, X., Dust, S. B., DiRenzo, M. S., & Wang, S. (2020). Negative creativity in leader-follower relations: A daily investigation of leaders' creative mindset, moral disengagement, and abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 35(5), 665-682. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09646-7>
- Riaz, Z., Stankeviciute, Ž., & Pinzaru, F. (2024). New work demands and managing employee well-being in the post-pandemic world. *Frontiers in Psychology*, 15, 1392687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1392687>
- Ruiz-Palomino, P., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89(1), 102537. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102537>
- Ruiz-Palomino, P., Yanez-Araque, B., Gutiérrez-Broncano, S., & Jiménez Estévez, P. (2025). Unlocking organizational change: servant leadership, change resistance and the mediating role of emotional intelligence. *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0874>
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2021). Meanings of theory: Clarifying theory through typification. *Journal of Management Studies*, 58(2), 487-516. <https://doi.org/10.1111/joms.12587>
- Santana, M., & Bornay-Barrachina, M. (2024). The future of work and strategic leadership. In Z. Simsek, C. Heavey & B. C. Fox (Eds.), *Handbook of research on strategic leadership in the fourth industrial revolution* (pp. 310-329). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802208818.00021>
- Santiago-Torner, C. (2023a). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*, 19(3), 393-414. <https://doi.org/10.3926/ic.2238>
- Santiago-Torner, C. (2023b). Ethical climate and creativity: The moderating role of work autonomy and the mediator role of intrinsic motivation. *Cuadernos de Gestión*, 23(2), 93-105. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago Torner, C. (2023c). Ethical leadership and benevolent climate. The mediating effect of creative self-efficacy and the moderator of continuance commitment. *Revista Galega de Economía*, 32(3), 1-29. <https://doi.org/10.15304/rge.32.3.9092>
- Santiago Torner, C. (2023d). The influence of teleworking on creative performance by employees with high academic training: The mediating role of work autonomy, self-efficacy, and creative self-efficacy. *Revista Galega de Economía*, 32(1), 1-26. <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8788>

- Santiago-Torner, Carlos. (2025). Ethical leadership and organizational commitment in the Colombian electricity sector: the importance of work self-efficacy. *Tec Empresarial*, 19(1), 68-90. <https://dx.doi.org/10.18845/te.v19i1.7579>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544>
- Shuwen, L., Ruiqian, J., Seufert, J. H., Jinlian, L., & Limin, G. (2024). A meta-analysis of main, moderating and mediating effects of ethical leadership on employees' work outcomes. *European Journal of International Management*, 24(2), 243-266. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.140922>
- Snyder, H. (2019). Literature reviews as a research strategy: A review of published articles. *Journal of Business Research*, 104 (1), 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sokół, A., & Figurska, I. (2021). The importance of creative knowledge workers in creative organization. *Energies*, 14(20), 6751. <https://doi.org/10.3390/en14206751>
- Stoycheva, K. (2025). Tolerance of ambiguity and the creative action: To engage and endure. *The Journal of Creative Behavior*, 59(3), e1506. <https://doi.org/10.1002/jocb.1506>
- Tavanti, M., & Tait, A. (2021). The dark side of nonprofit leadership: cases, causes, and consequences. In S. M. Camgöz & Ç. O. T. Ekmekci (Eds.), *Destructive Leadership and Management Hypocrisy: Advances in Theory and Practice*, 255-279. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-180-520211017>
- Tetteh, S., Dei Mensah, R., Opata, C. N., & Mensah, C. N. (2024). Ethical leadership and employee creativity among engineering employees: Evidence from a developing economy. *Benchmarking: An International Journal*, 31(4), 1142-1162. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2021-0266>
- Tierney, P. (2024). Leadership and employee creativity. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 95-124). Psychology Press.
- Tromp, C., & Sternberg, R. J. (2022). Dynamic creativity: A person× task× situation interaction framework. *The Journal of Creative Behavior*, 56(4), 553-565. <https://doi.org/10.1002/jocb.551>
- Wang, P., Chen, S., Cuifang, A. L., & Xiuxi, S. Z. (2023). The post-pandemic workplace: Issues and insights for future research and action. In E. Ng, J. E. Ramsay, K. Thirumaran & J. Wood (Eds.), *Elgar Companion to Managing People Across the Asia-Pacific*, 19-46. <https://doi.org/10.4337/9781802202250.00008>
- Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in psychology*, 12, 807070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>
- Wang, Z., Xing, L., Xu, H., & Hannah, S. T. (2021). Not all followers socially learn from ethical leaders: The roles of followers' moral identity and leader identification in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 449-469. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04353-y>

- Yang, J., Ma, C., Gu, J., & Liu, H. (2020). Linking servant leadership to employee creativity: The roles of team identification and collectivism. *Chinese Management Studies*, 14(1), 215-233. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2018-0640>
- Ye, L., Li, Y., & Zhang, N. (2025). The impact of autonomy-supportive organizational environments on employees' emotions and creative performance: A self-determination theory perspective. *PLoS One*, 20(5), e0322184. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322184>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., Rawwas, M. Y., Abdullah, I., & Zaffar, M. A. (2020). Positive psychological states and employee creativity: The role of ethical leadership. *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 567-581. <https://doi.org/10.1002/jocb.391>
- Zarei, M., Supphellen, M., & Bagozzi, R. P. (2022). Servant leadership in marketing: a critical review and a model of creativity-effects. *Journal of Business Research*, 153, 172-184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.013>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>