

**UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA**  
**Departamento de Administración de Empresas**



**TESIS DOCTORAL**

**A multilevel analysis of servant leadership within  
the organization:  
Organizational citizenship behavior,  
social capital and effectiveness**

DOCTORANDO:

Jorge Linuesa Langreo

DIRECTORES:

Prof. Dr. Pablo Ruiz Palomino  
Prof. Dra. Dioni Elche Hortelano

SEPTIEMBRE 2017



*A mis padres y hermanos,*

*A Tere,*

*A mis hijos Ángel y María*



## AGRADECIMIENTOS

---

La tesis doctoral que se presenta a continuación no podría haber sido realizada sin la ayuda y el apoyo de muchas personas a quienes quiero manifestar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, a mis directores de tesis, Pablo Ruiz Palomino y Dioni Elche Hortelano, por haber confiado en mí y haberme enseñado a investigar. Esta tesis es el reflejo de sus innumerables y enriquecedoras orientaciones, consejos y comentarios que durante todo este tiempo me han ofrecido. Mil gracias por vuestra dedicación, esfuerzo y paciencia.

A mis compañeros del grupo de investigación Incore. En especial a Pedro Manuel García Villaverde por su calidad profesional y humana, por abrirme las puertas del grupo y por hacerme sentir que formo parte de una gran familia. Muchas gracias a todos por acompañarme en este trayecto y haber dedicado parte de vuestro tiempo para ayudarme en cada fase de la tesis, compartir congresos, reuniones, comidas... Sin vuestra colaboración este trabajo difícilmente se hubiese sido realizado.

A mis compañeros de la Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca y el Área de Organización de Empresas por la cercanía, el ánimo y la ayuda recibida durante esta etapa.

A Jolanta Sloniec y Matylda Bojar por el apoyo profesional y humano recibido durante mi estancia de investigación en Lublin, consiguiendo que me sintiera como si estuviera en casa.

A todos los gerentes, supervisores y trabajadores de los establecimientos hoteleros que han colaborado de forma desinteresada en nuestra investigación. En especial, quisiera dar las gracias a D. Mario Bonilla y D. Manuel García por abrirme la puerta de hoteles que, sin su intervención, hubiera sido imposible realizar nuestro trabajo de investigación.

Finalmente, a mi familia por creer en mí y estar a mi lado siempre que lo he necesitado. A mis padres, por darme la vida e inculcar en mí y en mis hermanos la importancia del esfuerzo y el trabajo diario. A Tere por compartir su vida conmigo y ser mi apoyo en todo momento. A mis hijos Ángel y María por ser mi fuerza vital, mi ilusión y mi razón de ser. A todos vosotros espero, a partir de ahora, situaros en primer lugar y devolveros el tiempo que no os he podido dedicar.

## ABSTRACT

---

Scandals in business, governments, and various other social and institutional spheres in recent decades have cast doubt on the quality of leadership demonstrated by organizations. In this context, researchers and companies express particular interest in developing leaders who can demonstrate high levels of responsibility and morality while prioritizing the needs of employees and society, above organizational interests. In response to such trends and revised expectations, recent research has focused more on servant leadership, a style of leadership for which the primary objective is serve to others, marked by the recognition that the role of organizations is to employ people who can build a more humane future, capable of solving the challenges of 21st century society.

The growing popularity of servant leadership among academics and practitioners reflects the benefits of practicing this style of leadership within the organization. Yet most of the research has focused on the effects of servant leadership at a single level of analysis -whether the organizational, departmental, work group, or employee level- and divides up the organization, rather than considering it in its entirety. For this reason, empirical study is needed to consider and analyze servant leadership from a multilevel perspective. In particular, we detect a research gap in terms of inquiries into the effects of the presence of servant leadership in different roles -e.g. general managers, supervisors- and at different levels. With this research work, we seek to study the positive effects of servant leadership on different value-generating variables within the organization, including employee empathy and organizational citizenship behavior -within the group-, group service climate, social capital within the group, and group effectiveness, from a multilevel perspective, and their interconnecting mechanisms.

To achieve this goal, we developed three multilevel models, to examine the effects of servant leadership on different study variables and at different levels. The first model (organization level-work group level) analyzes the relationship between the servant leadership of the organization's general manager and that of the work group supervisor, such that we investigate whether there is any trickle-down effect of servant leadership practiced by the general manager on middle managers' servant leadership. The second model (work group level-employee level) refers to the relationship between the work group supervisor's servant leadership and the employee organizational citizenship

behavior, and whether this relationship might be mediated by the employee empathy and the group service climate. Finally, the third model (work group level-employee level) comprises two linked models. First, we analyze the relationship between the work group supervisor's servant leadership and the social capital within the group, as well as whether the organizational citizenship behavior of the group's employees has a mediating effect. Second, we examine the relationship between the work group supervisor's servant leadership and group effectiveness, and whether this relationship is mediated by social capital within the group.

In the empirical study of this thesis, we focus on the hospitality industry in historical cities in Spain. This industry offers an appropriate framework for addressing the research objectives, because the nature of servant leadership, geared toward service in a broad sense -whether toward employees, clients, or society-, aligns directly with the mission and principles of the hotel industry. In addition, hotel establishments in Spanish historic cities -representatives of Spanish cultural tourism- constitute an appropriate sample for the study of the effects of servant leadership, because cultural tourists seek unique experiences and personalization through the provision of exclusive services at their destinations. To carry out the empirical study we obtained information from a sample of 171 hotel organizations, which comprise 343 work groups and 835 employees.

The results of the empirical analysis reveal, in the first model, that much of the servant leadership displayed by a supervisor is determined by the general manager's practice of this same style of leadership. This result implies a cascade influence mechanism that enables the dissemination of this service philosophy across different levels of the firm.

In relation to the second model, the analyses indicate a positive, significant influence of the supervisor's servant leadership on the generation of greater employee organizational citizenship behavior. However, when the mediating variables are included in the study: group service climate -group variable- and the employee empathy -individual variable-, the indirect effects are significant. Thus, we can conclude that the effect of servant leadership on the employee organizational citizenship behavior is not direct but rather indirect, explained by the orientation of the servant leader toward the generation of a stronger group service climate and more empathy manifested by employee. With these



effects, we obtain a more realistic, complete view of the internal dynamics between the supervisor's servant leadership and the employee organizational citizenship behavior.

Finally, the third model highlights the importance of the supervisor's servant leadership for obtaining greater social capital within the group, and it confirms a mediating effect of employees' organizational citizenship behavior in this relationship. This allows us to conclude that, by encouraging this type of behavior within the group, the presence of the supervisor's servant leadership increases the number and quality of social relations maintained within the group. Furthermore, the empirical analysis reveals the positive, significant impact of the supervisor's leadership practice on group effectiveness, as well as the presence of a mediating effect of social capital within the group. Adding this mediating variable causes that the direct relationship between the supervisor's servant leadership and group effectiveness ceases to be significant. That is, the influence of the supervisor's servant leadership on group effectiveness occurs indirectly, by orienting leadership actions toward the development of high quality interpersonal relationships within the work group.

Finally, the completion of the doctoral thesis has allowed us to establish several recommendations for companies and propose different future lines of research.



## RESUMEN

---

Los numerosos escándalos en los negocios, gobiernos y un sinnúmero de ámbitos sociales e institucionales ocurridos durante las últimas décadas han puesto en duda la calidad del liderazgo desarrollado en las organizaciones. En este contexto, los investigadores y las empresas están mostrando un especial interés en el desarrollo de líderes que demuestren altas dosis de responsabilidad y moralidad, priorizando asimismo las necesidades de los trabajadores y la sociedad, por encima incluso de los intereses organizacionales. Como respuesta a estas nuevas tendencias y expectativas, en los últimos años la investigación ha puesto el foco de atención en el liderazgo servidor. Éste es un estilo de liderazgo que tiene como primer objetivo el servicio a los demás, reconociendo que el papel de las organizaciones es el de crear personas que pueden construir un futuro más humano, capaz de resolver los retos de la sociedad del siglo XXI.

La creciente popularidad del liderazgo servidor entre académicos y profesionales ha permitido demostrar los beneficios de la práctica de este estilo de liderazgo dentro de la organización. Sin embargo, gran parte de la investigación se ha centrado en analizar los efectos del liderazgo servidor a través de un único nivel de análisis -ya sea a nivel de organización, departamento, grupo de trabajo o trabajador-, seccionando la organización, en lugar de considerarla en su totalidad. Por ello, se están demandando trabajos empíricos que estudien el liderazgo servidor desde una perspectiva multinivel. De este modo, detectamos un hueco en la literatura orientado a examinar cuáles son los efectos de la presencia de múltiples liderazgos servidores dentro de la organización -p.e. gerente, mandos intermedios- que pueden actuar en diferentes niveles -organización, grupo de trabajo y trabajador-. En concreto, el objetivo principal de este trabajo es estudiar, desde una perspectiva multinivel, el efecto del liderazgo servidor sobre distintas variables generadoras de valor dentro de la organización -empatía y comportamiento cívico del trabajador, clima de servicio del grupo de trabajo, capital social interno al grupo y efectividad grupal- y los mecanismos de interconexión presentes entre ellas.

Para alcanzar este objetivo desarrollamos tres modelos multinivel, cada uno de los cuales examina los efectos del liderazgo servidor sobre las diferentes variables de estudio y en diferentes niveles. Así, el primer modelo (nivel organización-nivel grupo de trabajo) analiza la relación entre el liderazgo servidor del gerente de la organización y el liderazgo

servidor del supervisor del grupo de trabajo, lo que nos permite contrastar si existe o no un efecto de influencia en cascada del liderazgo servidor practicado por el gerente sobre el liderazgo servidor del mando intermedio. El segundo modelo (nivel grupo de trabajo-nivel trabajador) estudia la relación entre el liderazgo servidor del supervisor de grupo y el comportamiento cívico del trabajador, y si esta relación se encuentra mediada por la empatía del trabajador y el clima de servicio del grupo de trabajo. Finalmente, el tercer modelo (nivel grupo de trabajo-nivel trabajador) se puede desagregar en dos modelos encadenados. Primero, analizamos la relación entre el liderazgo servidor del grupo de trabajo y el capital social interno al grupo, y si existe un efecto mediador del comportamiento cívico de los trabajadores del grupo. Posteriormente, examinamos la relación entre el liderazgo servidor del supervisor de grupo y la efectividad grupal, y si esta relación se encuentra mediada por el capital social interno al grupo.

El estudio empírico de esta tesis doctoral se centra en las empresas de la industria hotelera de las ciudades históricas de España. Consideramos que la industria hotelera es un marco adecuado para abordar los objetivos de nuestro trabajo porque la propia naturaleza del liderazgo servidor, orientada hacia el servicio en sentido amplio -ya sea hacia el trabajador, el cliente y/o la sociedad-, está directamente alineada con la misión y principios de la industria hotelera. Además, los establecimientos hoteleros de las ciudades históricas españolas -representantes del turismo cultural español- constituyen un ámbito geográfico acertado para el estudio de los efectos del liderazgo servidor, ya que el turista cultural desea una experiencia única en su viaje, buscando una mayor personalización a través de una prestación de un servicio exclusivo en el lugar de destino. Para realizar el estudio empírico hemos obtenido información de una muestra de 171 empresas hoteleras, compuestas de 343 grupos de trabajo y 835 trabajadores.

Los resultados del análisis empírico revelan, respecto al primer modelo, que una parte significativa del liderazgo servidor desarrollado por el supervisor está determinada por la práctica de este mismo estilo de liderazgo por parte del gerente. Este resultado proporciona un mecanismo de influencia en cascada que posibilita la difusión de la filosofía de servicio a través de distintos niveles dentro de la organización.

En relación al segundo modelo, los análisis muestran una influencia positiva y significativa del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo sobre la generación de un mayor comportamiento cívico del trabajador. Sin embargo, cuando se incluyen en el estudio las variables mediadoras: clima de servicio del grupo -variable grupal- y la empatía del trabajador -variable individual-, los efectos indirectos son significativos, dejando de ser significativa la relación directa entre el liderazgo servidor y el comportamiento cívico del trabajador. De este modo, concluimos que el efecto del liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico del trabajador no es directo, sino indirecto ya que queda explicado por la orientación del líder servidor hacia la generación de un mayor clima de servicio de grupo y una mayor empatía del trabajador. La presencia de estos efectos nos permite obtener una imagen más realista y completa de la dinámica interna existente entre el liderazgo servidor del supervisor y el comportamiento cívico del trabajador.

Por último, los resultados del tercer modelo muestran, por un lado, la importancia del liderazgo servidor del supervisor a la hora de obtener un mayor capital social dentro del grupo de trabajo, junto con la confirmación de un efecto mediador del comportamiento cívico de los trabajadores del grupo en esta relación. Esto nos permite concluir que, a través de fomentar este tipo de comportamientos dentro del grupo, la presencia de un liderazgo servidor por parte del supervisor permite incrementar el número y la calidad de las relaciones sociales mantenidas dentro del grupo. Por otro lado, el análisis empírico arroja un impacto positivo y significativo de la práctica del liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad grupal, así como la presencia de un efecto mediador del capital social interno al grupo en esta relación. La incorporación de esta variable mediadora hace que la relación directa existente entre el liderazgo servidor del supervisor y la efectividad grupal deje de ser significativa. Por lo tanto, los resultados muestran que la influencia del liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad grupal se realiza de forma indirecta a través de orientar sus actuaciones hacia el desarrollo de relaciones interpersonales de calidad dentro del grupo de trabajo.

Finalmente, la elaboración de la tesis doctoral nos ha permitido establecer varias recomendaciones para las empresas y proponer diversas líneas futuras de investigación.



---

# ÍNDICE SINTÉTICO

---





## ÍNDICE SINTÉTICO

CAPÍTULO 1. Introducción ..... 1

### PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 2. El liderazgo servidor en la organización ..... 25

CAPÍTULO 3. El grupo de trabajo: efectividad, capital social y clima de servicio..... 65

CAPÍTULO 4. El trabajador: empatía y comportamiento cívico ..... 111

CAPÍTULO 5. Planteamiento de hipótesis ..... 149

### PARTE II. ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPÍTULO 6. Contexto de la investigación: El turismo cultural y la industria hotelera . 195

CAPÍTULO 7. Diseño de la investigación empírica ..... 233

CAPÍTULO 8. Resultados ..... 283

CAPÍTULO 9. Conclusiones ..... 335

BIBLIOGRAFÍA ..... 357

ANEXOS ..... 423



---

# ÍNDICE ANALÍTICO

---



## ÍNDICE ANALÍTICO

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL.....	17
<b>PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>23</b>
<b>CA PÍTULO 2. EL LIDERAZGO SERVIDOR EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>25</b>
2.1. INTRODUCCIÓN.....	27
2.2. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.....	28
2.2.1. Definición y características del liderazgo.....	28
2.2.2. Teorías clásicas del liderazgo .....	32
2.3. LIDERAZGO EFICAZ: LA DIMENSIÓN MORAL .....	37
2.4. TEORÍAS DE LIDERAZGO RELACIONAL.....	39
2.4.1. Liderazgo transformacional .....	40
2.4.2. Liderazgo auténtico .....	41
2.4.3. Liderazgo espiritual .....	42
2.4.4. Liderazgo servidor .....	43
2.5. ORIGEN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO SERVIDOR .....	44
2.5.1. Origen y características del liderazgo servidor.....	44
2.5.2. Perspectivas dimensionales del liderazgo servidor.....	48
2.5.3. El liderazgo servidor dentro de las teorías del liderazgo relacional .....	57
2.6. EFECTOS DEL LIDERAZGO SERVIDOR EN LA ORGANIZACIÓN.....	60
<b>CAPÍTULO 3. EL GRUPO DE TRABAJO: EFECTIVIDAD, CAPITAL SOCIAL Y CLIMA DE SERVICIO.....</b>	<b>65</b>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	67
3.2. GRUPOS DE TRABAJO Y EFECTIVIDAD.....	69

3.2.1. El concepto de grupo de trabajo .....	69
3.2.2. Efectos de los grupos de trabajo en la organización.....	71
3.2.3. Modelos de efectividad de los grupos de trabajo.....	74
3.3. CAPITAL SOCIAL INTERNO AL GRUPO DE TRABAJO .....	82
3.3.1. Aproximación al concepto de capital social .....	82
3.3.2. Perspectivas de análisis del capital social.....	84
3.3.3. Dimensiones del capital social interno al grupo .....	90
3.4. CLIMA DE SERVICIO EN EL GRUPO DE TRABAJO .....	95
3.4.1. El clima organizacional .....	95
3.4.2. El clima de servicio .....	101

**CAPÍTULO 4. EL TRABAJADOR: EMPATÍA Y  
COMPORTAMIENTO CÍVICO..... 111**

4.1. INTRODUCCIÓN.....	113
4.2. LA EMPATÍA DEL TRABAJADOR.....	114
4.2.1 Aproximación al concepto de empatía.....	114
4.2.2. La empatía en la organización .....	124
4.2.3. Empatía, razonamiento moral y comportamiento de ayuda .....	128
4.3. EL COMPORTAMIENTO CÍVICO DEL TRABAJADOR.....	132
4.3.1. Delimitación del concepto de comportamiento cívico .....	132
4.3.2. Conceptos relacionados con el comportamiento cívico: comportamiento extra-rol y comportamiento pro-social .....	134
4.3.3. Dimensionalidad del comportamiento cívico .....	136
4.3.4. Factores determinantes del comportamiento cívico .....	140
4.3.5. Efectos del comportamiento cívico en la organización .....	144

**CAPÍTULO 5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS .....149**

5.1. INTRODUCCIÓN.....	151
5.2. MODELO I (NIVEL ORGANIZACIÓN- NIVEL GRUPO DE TRABAJO): EFECTO EN CASCADA DEL LIDERAZGO SERVIDOR .....	152

5.2.1. La relación del liderazgo servidor del gerente con el liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo.....	154
<b>5.3. MODELO II (NIVEL GRUPO DE TRABAJO-NIVEL TRABAJADOR):</b>	
<b>LIDERAZGO SERVIDOR Y COMPORTAMIENTO CÍVICO DEL TRABAJADOR.....</b>	
<b>158</b>	
5.3.1. La relación del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo con el comportamiento cívico del trabajador.....	160
5.3.2. El efecto mediador de la empatía del trabajador.....	164
5.3.3. El efecto mediador del clima de servicio del grupo.....	169
<b>5.4. MODELO III (NIVEL GRUPO DE TRABAJO-NIVEL TRABAJADOR):</b>	
<b>LIDERAZGO SERVIDOR, CAPITAL SOCIAL Y EFECTIVIDAD.....</b>	
<b>174</b>	
5.4.1. La relación del liderazgo servidor del supervisor con el capital social interno al grupo .....	176
5.4.2. El efecto mediador del comportamiento cívico .....	180
5.4.3. La relación del liderazgo servidor del supervisor con la efectividad grupal .....	184
5.4.4. El efecto mediador del capital social interno al grupo.....	187
 <b>PARTE II: ANÁLISIS EMPÍRICO .....</b>	
<b>193</b>	
 <b>CAPÍTULO 6. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: EL TURISMO CULTURAL Y LA INDUSTRIA HOTELERA .....</b>	
<b>195</b>	
6.1. INTRODUCCIÓN.....	197
6.2. EL SECTOR TURÍSTICO .....	199
6.2.1. El turismo.....	199
6.2.2. Evolución histórica del sector turístico en España .....	200
6.2.3. Situación actual del sector turístico en España.....	203
6.2.4. El turismo cultural: las ciudades históricas de España .....	205
6.3. LA INDUSTRIA HOTELERA .....	208
6.3.1. La cadena de valor del sector turístico: la industria hotelera.....	208
6.3.2. Clasificación de los establecimientos hoteleros .....	212

6.3.3. Características de la actividad hotelera.....	215
6.3.4. La estructura organizativa de los establecimientos hoteleros: los grupos de trabajo .....	217
<b>CAPÍTULO 7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....</b>	<b>233</b>
7.1. INTRODUCCIÓN.....	235
7.2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	235
7.3. MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN .....	238
7.3.1. Diseño de los cuestionarios .....	238
7.3.2. Operacionalización de las variables de estudio .....	240
7.3.2.1. Medida del liderazgo servidor .....	240
7.3.2.2. Medida de las variables a nivel grupo de trabajo.....	241
7.3.2.3. Medida de las variables a nivel trabajador.....	244
7.3.2.4. Medida de las variables de control.....	246
7.3.3. Estructura del cuestionario: sesgo del método común.....	250
7.3.4. Recogida de datos .....	252
7.3.5. Validez de la muestra.....	255
7.4. TRATAMIENTO DE LOS DATOS .....	257
7.4.1. Análisis exploratorio de los datos.....	258
7.4.2. Agregación de los datos a nivel grupal y organizacional .....	258
7.4.3. Análisis de la validez y fiabilidad de las escalas .....	262
7.4.4. Análisis de correlaciones .....	264
7.4.5. Contraste de las hipótesis de investigación .....	265
7.4.5.1. Los modelos jerárquicos lineales -MLM-.....	266
7.4.5.2. Los modelos de ecuaciones estructurales multinivel -MSEM-.....	269
7.4.5.3. Fases en la aplicación de la metodología MSEM .....	271
7.4.6. Análisis e interpretación de los modelos MSEM .....	273
7.4.6.1. Análisis factorial confirmatorio .....	274
7.4.6.2. Evaluación del modelo estructural.....	276



---

7.4.6.3. Evaluación del efecto de mediación .....	278
<b>CAPÍTULO 8: RESULTADOS.....</b>	<b>283</b>
8.1. INTRODUCCIÓN.....	285
8.2. ANÁLISIS PREVIOS .....	285
8.2.1. Análisis descriptivo .....	285
8.2.1.1. Variables incluidas en los modelos.....	286
8.2.1.2. Variables de identificación de los grupos de trabajo y los establecimientos hoteleros.....	295
8.2.1.3. Variables de control socio-demográficas: trabajador, supervisor y gerente .....	297
8.2.2. Resultados de la agregación de los datos.....	304
8.2.3. Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas.....	305
8.2.3.1. Fiabilidad de las escalas.....	305
8.2.3.2. Validez convergente de las escalas .....	307
8.3. RESULTADOS DE LOS MODELOS PLANTEADOS.....	308
8.3.1. Análisis factorial confirmatorio .....	308
8.3.1.1. Análisis factorial confirmatorio de los constructos dimensionales.....	309
8.3.1.2. Análisis factorial confirmatorio de los modelos multinivel.....	311
8.3.2. Contraste de las hipótesis de la investigación.....	316
8.3.2.1. Resultados del modelo I: Efecto en cascada del liderazgo servidor.....	316
8.3.2.2. Resultados del modelo II: Liderazgo servidor y comportamiento cívico del trabajador .....	318
8.3.2.3. Resultados del modelo III: Liderazgo servidor, capital social y efectividad.....	325
<b>CAPÍTULO 9. CONCLUSIONS.....</b>	<b>335</b>
9.1. INTRODUCTION .....	337

9.2. CONCLUSIONS ABOUT THE OBJECTIVES .....	337
9.2.1. Conclusions about the theoretical review .....	337
9.2.2. Conclusions about the model I: Trickle-down effect of servant leadership .....	341
9.2.3. Conclusions about the model II: Servant leadership and employee organizational citizenship behavior .....	341
9.2.4. Conclusions about the model III: Servant leadership, social capital and effectiveness.....	343
9.3. MAIN RESEARCH CONTRIBUTIONS .....	345
9.4. PRACTICAL IMPLICATIONS.....	347
9.4. LIMITATIONS .....	350
9.5. FUTURE LINES OF RESERACH .....	352
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>357</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>423</b>
Cuestionario del gerente .....	425
Cuestionario del supervisor .....	427
Cuestionario del trabajador.....	429

---

# **ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

---



## ÍNDICE DE TABLAS

### **CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO SERVIDOR EN LA ORGANIZACIÓN**

Tabla 2.1. Principales definiciones de liderazgo .....	29
Tabla 2.2. Resumen de teorías de liderazgo .....	44
Tabla 2.3. Resumen de las principales aportaciones (modelos) sobre liderazgo servidor.....	56
Tabla 2.4. Principales resultados del liderazgo servidor a nivel individual .....	61
Tabla 2.5. Principales resultados del liderazgo servidor a nivel grupal/organizacional.....	63

### **CAPÍTULO 3. EL GRUPO DE TRABAJO: EFECTIVIDAD, CAPITAL SOCIAL Y CLIMA DE SERVICIO**

Tabla 3.1. Definiciones de capital social externo.....	85
Tabla 3.2. Definiciones de capital social interno.....	87
Tabla 3.3. Definiciones de capital social interno al grupo .....	90
Tabla 3.4. Principales definiciones de clima organizacional: enfoque estructural.....	96
Tabla 3.5. Principales definiciones de clima organizacional: enfoque perceptivo.....	98
Tabla 3.6. Principales definiciones de clima organizacional: enfoque interactivo .....	98

### **CAPÍTULO 4. EL TRABAJADOR: EMPATÍA Y COMPORTAMIENTO CÍVICO**

Tabla 4.1. Definiciones de empatía: perspectiva cognitiva .....	119
Tabla 4.2. Definiciones de empatía: perspectiva afectiva .....	121
Tabla 4.3. Definiciones de empatía: perspectiva integradora.....	123
Tabla 4.4. Dimensiones de comportamiento cívico: Smith et al. (1983) .....	137
Tabla 4.5. Dimensiones de comportamiento cívico: Organ (1988).....	137
Tabla 4.6. Dimensiones de comportamiento cívico: Williams y Anderson (1991) .....	138
Tabla 4.7. Dimensiones de comportamiento cívico: Van Dyne et al. (1995).....	139
Tabla 4.8. Dimensiones de comportamiento cívico: Podsakoff et al. (2000).....	140
Tabla 4.9. Factores determinantes del comportamiento cívico .....	144

Tabla 4.10. Efectos del comportamiento cívico en la organización.....147

## **CAPÍTULO 5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

Tabla 5.1. Planteamiento de hipótesis del modelo I.....157

Tabla 5.2. Planteamiento de hipótesis del modelo II.....173

Tabla 5.3. Planteamiento de hipótesis del modelo III .....190

## **CAPÍTULO 6. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: EL TURISMO CULTURAL Y LA INDUSTRIA HOTELERA**

Tabla 6.1. Principales definiciones de turismo cultural.....206

## **CAPÍTULO 7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Tabla 7.1. Liderazgo servidor del gerente/supervisor .....241

Tabla 7.2. Clima de servicio del grupo de trabajo.....242

Tabla 7.3. Capital social interno al grupo.....243

Tabla 7.4. Efectividad grupal .....244

Tabla 7.5. Empatía del trabajador.....244

Tabla 7.6. Comportamiento cívico del trabajador .....246

Tabla 7.7. Edad y antigüedad en el establecimiento hotelero .....248

Tabla 7.8. Control de la deseabilidad social.....249

Tabla 7.9. Resumen de las escalas empleadas en el trabajo de investigación.....250

Tabla 7.10. Distribución de los cuestionarios válidos.....254

Tabla 7.11. Establecimientos hoteleros encuestados  
por ciudades históricas de España .....255

Tabla 7.12. Análisis ANOVA. Tamaño del hotel.....256

Tabla 7.13. Análisis ANOVA. Diferencias entre respuesta temprana y tardía .....257

Tabla 7.14. Descripción e interpretación de los índices de ajuste.....273

## **CAPÍTULO 8: RESULTADOS**

Tabla 8.1. Variable de liderazgo servidor del gerente: estadística descriptiva.....287

Tabla 8.2. Variable de liderazgo servidor del supervisor: estadística descriptiva.....	288
Tabla 8.3. Variable de capital social interno al grupo: estadística descriptiva.....	290
Tabla 8.4. Variable de clima de servicio del grupo: estadística descriptiva.....	291
Tabla 8.5. Variable de efectividad grupal: estadística descriptiva .....	292
Tabla 8.6. Variable de empatía del trabajador: estadística descriptiva .....	292
Tabla 8.7. Variable de comportamiento cívico del trabajador: estadística descriptiva .....	294
Tabla 8.8. Tamaño del hotel y grupo de trabajo: estadística descriptiva .....	295
Tabla 8.9. Tipo de hotel: tabla de frecuencias .....	296
Tabla 8.10. Número de estrellas del hotel: tabla de frecuencias .....	296
Tabla 8.11. Resultados de los índices de agregación .....	304
Tabla 8.12. Fiabilidad de las escalas: alpha de Cronbach .....	306
Tabla 8.13. Fiabilidad compuesta de las escalas .....	307
Tabla 8.14. Análisis de la varianza media extraída .....	308
Tabla 8.15. Análisis factorial confirmatorio: capital social interno al grupo .....	310
Tabla 8.16. Análisis factorial confirmatorio: comportamiento cívico del trabajador ...	311
Tabla 8.17. Fiabilidad individual del ítem: Modelo I.....	312
Tabla 8.18. Análisis factorial confirmatorio: Modelo II .....	313
Tabla 8.19. Fiabilidad individual del ítem: Modelo II .....	314
Tabla 8.20. Análisis factorial confirmatorio: Modelo III .....	315
Tabla 8.21. Fiabilidad individual del ítem: Modelo III.....	316
Tabla 8.22. Matriz de correlaciones: Modelo I .....	317
Tabla 8.23. Matriz de correlaciones: Modelo II .....	319
Tabla 8.24. Resultados del modelo II.....	325
Tabla 8.25. Matriz de correlaciones: modelo III .....	326
Tabla 8.26. Resultados del modelo III.....	333
Tabla 8.27. Cumplimiento de las hipótesis.....	334

## ÍNDICE DE FIGURAS

### **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

Figura 1.1. Representación gráfica del modelo I.....	15
Figura 1.2. Representación gráfica del modelo II .....	15
Figura 1.3. Representación gráfica del modelo III .....	16
Figura 1.4. Objetivos y metodología aplicada en la tesis doctoral .....	17
Figura 1.5. Estructura de la tesis doctoral .....	18

### **CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO SERVIDOR EN LA ORGANIZACIÓN**

Figura 2.1. Modelo de liderazgo servidor de Patterson (2003) y Winston (2003).....	53
--	----

### **CAPÍTULO 3. EL GRUPO DE TRABAJO: EFECTIVIDAD, CAPITAL SOCIAL Y CLIMA DE SERVICIO**

Figura 3.1. Modelo Input-Procesos-Output de efectividad del grupo de trabajo .....	75
Figura 3.2. Modelo Input-Mediador-Output de efectividad del grupo de trabajo.....	77

### **CAPÍTULO 4. EL TRABAJADOR: EMPATÍA Y COMPORTAMIENTO CÍVICO**

Figura 4.1. Modelo de Empatía-Altruismo de Batson (1991).....	130
---	-----

### **CAPÍTULO 5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

Figura 5.1. Modelo I: Efecto en cascada del liderazgo servidor .....	157
Figura 5.2. Modelo II: Liderazgo servidor y comportamiento cívico del trabajador ....	173
Figura 5.3. Modelo III: Liderazgo servidor, capital social y efectividad .....	191
Figura 5.4. Representación integrada de los tres modelos multinivel.....	192



**CAPÍTULO 6. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: EL TURISMO CULTURAL Y LA INDUSTRIA HOTELERA**

Figura 6.1. Cadena de valor del sector turístico .....209  
Figura 6.2. Organigrama tipo del establecimiento hotelero .....219

**CAPÍTULO 7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Figura 7.1. Diagrama del efecto mediador simple .....280

**CAPÍTULO 8: RESULTADOS**

Figura 8.1. Distribución en porcentaje de la muestra por sexo .....298  
Figura 8.2. Distribución en porcentaje de la muestra por tipo de contrato.....299  
Figura 8.3. Distribución en porcentaje de la muestra por dedicación laboral .....300  
Figura 8.4. Distribución en porcentaje de la muestra por nivel educativo .....301  
Figura 8.5. Distribución en porcentaje de la muestra por antigüedad .....303  
Figura 8.6. Distribución en porcentaje de la muestra por edad .....303  
Figura 8.7. Representación integral del modelo I.....318  
Figura 8.8. Representación de la primera relación del modelo II .....321  
Figura 8.9. Representación de la segunda relación del modelo II.....322  
Figura 8.10. Representación de la tercera relación del modelo II .....323  
Figura 8.11. Representación integral del modelo II .....324  
Figura 8.12. Representación de la primera relación del modelo III .....327  
Figura 8.13. Representación de la segunda relación del modelo III.....329  
Figura 8.14. Representación de la tercera relación del modelo III.....329  
Figura 8.15. Representación de la cuarta relación del modelo III.....330  
Figura 8.16. Representación integral del modelo III.....332



---

# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

---



## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Los numerosos escándalos en los negocios, gobiernos y un sinnúmero de ámbitos sociales e institucionales sucedidos durante las últimas décadas, han planteado cuestiones sobre la calidad del liderazgo desarrollado en las organizaciones. Los casos de Adelphia Communications, Countrywide, Enron, HealthSouth, Parmalat, Tyco International, WorldCom son un claro ejemplo de altos directivos cometiendo irregularidades de alto calado ético (The New York Times, 2015), y de consecuencias sociales muy negativas. De hecho, durante la última y más reciente crisis económica mundial, iniciada en 2008, de corte especulativo y profundas raíces inmorales (Argandoña, 2009), han aflorado numerosos casos de compañías que han revelado comportamientos poco éticos, relacionados con motivos egoístas y de avaricia -p.e. Countrywide International, Lehman Brothers-. En estos casos, los altos directivos manipularon resultados financieros, ocultaron información a los accionistas y engañaron a los clientes con el único motivo de continuar recibiendo altas bonificaciones y primas (Melé, Argandoña y Sánchez-Runde, 2011). Como resultado, la empresa, sus altos directivos, accionistas, la comunidad local y la sociedad en general, se han visto afectados negativamente (Boddy, 2011; Melé et al., 2011). No obstante, una de las lecciones más importantes aprendidas de esta crisis ha sido el papel fundamental que tiene el liderazgo practicado por los directivos a la hora de, no solo revertir estos daños, sino de causar impactos sociales y económicos positivos. De hecho, desde la última crisis económica mundial, se han potenciado estudios de gestión empresarial bajo una nueva perspectiva basada en la responsabilidad ética y social y el desarrollo sostenible, la cual busca beneficiar tanto a las empresas como a la sociedad en general, así como a las personas que forman parte de la organización (Bobbio, Van Dierendonck y Manganelli, 2012; Contreras, 2016).

Por otra parte, y cada vez en mayor medida, se observa un cambio de tendencia en la definición de las características de un líder ideal (Van Dierendonck, 2011). En este sentido, por un lado, los investigadores y profesionales están mostrando un creciente interés en el desarrollo de líderes que demuestren altas dosis de responsabilidad y

moralidad, priorizando asimismo las necesidades de los trabajadores y la sociedad por encima incluso de los intereses organizacionales (Liden, Wayne, Zhao y Henderson, 2008; Spears, 2010). Y, por otro lado, los trabajadores buscan dentro de las organizaciones líderes que muestren una preocupación sincera por su desarrollo, demostrando honradez, honestidad y compromiso con la organización y la comunidad donde realizan su actividad (Lapointe y Vandenberghe, 2015).

Como respuesta a estas nuevas tendencias y expectativas, en los últimos años, la literatura ha puesto el foco de atención en el *liderazgo servidor* (Liden et al., 2008, Parris y Peachey 2013; Van Dierendonck 2011; entre otros). Éste es un estilo de liderazgo que pone énfasis en el servicio a los demás (Greenleaf, 1970, 1977; Sousa y Van Dierendonck, 2017; Van Dierendonck, 2011) -considerada la dimensión moral más elevada (Melé, 2009)- y en cubrir las necesidades de desarrollo de sus seguidores; reconociendo que el papel de las organizaciones es el de crear personas que pueden construir un futuro más humano (Liden et al., 2008), capaz de resolver los retos que demanda la sociedad del siglo XXI.

El liderazgo servidor tiene su origen en los ensayos realizados por Greenleaf (1970, 1977), a través de los cuales desarrolló la tesis fundamental de este estilo de liderazgo: “*un líder servidor comienza con una sensación natural de querer servir al seguidor en primer lugar*” (Greenleaf, 1977: 27). Estos líderes, por tanto, priorizan los intereses de los seguidores y garantizan la satisfacción de sus necesidades (Sendjaya y Sarros, 2002), no abarcando deseos caprichosos, sino auténticas necesidades vinculadas al desarrollo profesional y humano de los trabajadores dentro de la organización (Melé, 2009). De modo que, su fuerte conexión con la regla de oro ética, es decir, “*obra sobre los demás como quisieras que lo hicieran sobre ti*”, lleva a estos líderes a tener un fuerte sentido de responsabilidad moral, además de una importante preocupación por el bienestar de sus trabajadores (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008).

Así, mientras que otros enfoques de liderazgo -liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo ético, entre otros- están centrados en la figura del líder y en determinar cuáles son las características que le llevan a ejercer mecanismos de influencia

sobre el trabajador, el liderazgo servidor es el único estilo de liderazgo focalizado en el seguidor (Wu, Tse, Fu, Kwan y Liu, 2013). En este sentido, este liderazgo considera al seguidor como un fin y no como un medio para lograr los objetivos organizacionales (Liden, Wayne, Liao y Meuser, 2014; Sun, 2013), fomentando su desarrollo personal y profesional (Melé, 2009; Van Dierendonck, 2011) para que pueda alcanzar su máximo potencial dentro de la organización (Liden et al., 2014). Ello lo hacen inculcando en sus seguidores la misma actitud de servicio, animándoles a considerar las necesidades de otros a la hora de tomar decisiones y ejecutar acciones (Liden et al., 2008; Panaccio, Henderson, Liden, Wayne y Cao, 2015), lo que es de esperar que genere un círculo virtuoso de servicio dentro de la organización (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney y Weinberger, 2013; Liden et al., 2014; Russell, 2016).

Aunque el concepto de liderazgo servidor surge en la década de 1970, ha sido en los últimos años cuando la investigación sobre este estilo de liderazgo ha tenido un crecimiento exponencial, contribuyendo a demostrar los efectos positivos del liderazgo servidor a distintos niveles de la organización (Parris y Peachey 2013; VanMeter, Chonko, Grisaffe y Goad, 2016). Así, a *nivel individual*, la literatura ha señalado una relación positiva entre la práctica del liderazgo servidor y la promoción de actitudes y comportamientos positivos en el trabajador tales como la satisfacción laboral (p.e. Cerit, 2009; Chung, Jung, Kyle y Petrick, 2010), la creatividad (p.e. Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko y Roberts, 2008; Yoshida, Sendjaya, Hirst y Cooper, 2014), el compromiso organizacional (p.e. Cerit, 2010; Lapointe y Vandenberghe, 2015) o el comportamiento cívico (p.e. Chiniara y Bentein, 2016; Walumbwa, Hartnell y Oke, 2010), entre otros. Y a *nivel colectivo*, la literatura ha mostrado efectos positivos de este liderazgo sobre variables grupales generadoras de valor como el clima laboral (p.e. Gotsis y Grimani, 2016; Neubert et al., 2008), la confianza grupal (p.e. Joseph y Winston, 2005; Senjaya y Pekerti, 2010), el conocimiento compartido (p.e. Rai y Prakash, 2012; Song, Park y Kang, 2015; Trong-Tuan, 2017) o la efectividad grupal (p.e. Hu y Liden, 2011; Irving y Longbotham, 2007), entre otras.

Sin embargo, a pesar de la creciente popularidad del liderazgo servidor entre académicos y profesionales de la empresa, la mayoría de la investigación se ha centrado en analizar

el efecto del liderazgo servidor a través de un único nivel de análisis, estudiando sus efectos a nivel individual, grupal u organizacional, seccionando la organización, en lugar de considerarla en su totalidad (Hunter et al., 2013). En este sentido, se están demandando, aunque todavía son muy escasos, trabajos empíricos que estudien los efectos del liderazgo servidor desde una perspectiva multinivel (Hunter et al., 2013; Liden et al., 2014; Walumbwa et al., 2010), lo que permitiría analizar su influencia a distintos niveles de la organización de forma simultánea.

La metodología multinivel está basada en la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1992), la cual considera que dentro de las organizaciones existen múltiples niveles, los cuales se encuentran formando jerarquías interdependientes entre ellas (Goldstein, 2011). Así, los trabajadores de una organización se organizan en grupos de trabajo, los grupos de trabajo en departamentos, los departamentos en unidades, y así sucesivamente. Estas agrupaciones no son entelequias o formas de clasificar la información. Más bien se trata de agrupaciones reales de empleados que permiten que los miembros de un mismo grupo reciban una serie de influencias comunes, reduciendo la variabilidad natural del grupo (Cebolla-Boado, 2013). Ignorar dicha jerarquía implica asumir graves riesgos teóricos y técnicos (Gaviria-Soto y Castro-Morera, 2005). En base a ello, identificamos un interesante hueco en la literatura orientado a estudiar el efecto del liderazgo servidor sobre variables internas generadoras de valor desde una perspectiva multinivel. La consideración de esta perspectiva es clave para una óptima comprensión del efecto del liderazgo servidor sobre estas variables, que en general se presentan en diferentes niveles dentro de la organización.

En efecto, diversos estudios consideran el liderazgo desarrollado dentro de las organizaciones como un fenómeno, esencialmente, multinivel (Schaubroeck, Lam y Peng, 2011; Searle y Barbuto, 2013). Esto es debido a que los trabajadores de cualquier organización están afectados de forma simultánea por diferentes líderes dentro de la empresa, generalmente a través de altos directivos -gerente- y mandos intermedios -supervisor- (Schaubroeck, Hannah, Avolio, Kozlowski, Lord, Treviño, Dimitakis y Peng, 2012). Por un lado, la literatura ha señalado que el liderazgo practicado por el



supervisor más inmediato ejerce una influencia directa sobre el trabajador -los empleados mantienen un trato diario y frecuente con él, y la relación líder-seguidor en este caso es íntima y personal, sirviendo el líder, en muchos casos, de modelo de referencia para ellos (Brown, Treviño y Harrison, 2005)-. Por otro lado, la influencia del liderazgo ejercido por el gerente es, en su mayoría, indirecta sobre el trabajador, ejerciendo su poder a través del liderazgo del supervisor -el gerente se encarga de fijar los objetivos generales y son los supervisores los que se ocupan de transmitirlos y desarrollarlos dentro de sus unidades (Yang, Zhang y Tsui, 2010)-. En consecuencia, diversos estudios han señalado la importancia de estudiar el efecto combinado del liderazgo desde distintos niveles, ya que su alineación puede generar efectos sinérgicos dentro de la organización (Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar, Jeffery y Chen, 2016; Schaubroeck et al., 2012; entre otros).

Sin embargo, si bien este efecto “*en cascada*” del liderazgo de los altos directivos sobre el liderazgo del supervisor ha sido analizado en distintos estilos de liderazgo: liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 1995; Yang et al., 2010; entre otros), liderazgo auténtico (Hirst et al., 2016) y liderazgo ético (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes y Salvador, 2009; Ruiz, Ruiz y Martínez, 2011; Schaubroeck et al., 2012; entre otros); la investigación no ha arrojado la suficiente luz a la hora de analizar si el liderazgo servidor del gerente ejerce una influencia vertical sobre el liderazgo servidor practicado por el supervisor (Ling, Lin y Wu, 2016). En base a las premisas enunciadas por Greenleaf (1977: 13-14): “*Los seguidores mientras son servidos, se convierten [...] son más propensos a convertirse en servidores*”, es probable que el liderazgo servidor del gerente promueva actitudes, valores y comportamientos similares en los supervisores, y que, por consiguiente, exista un efecto cascada en términos de liderazgo servidor desde la posición de gerente a los mandos intermedios. Si este efecto-cascada es real, la posibilidad de transmitir y desarrollar de forma más intensa una serie de relaciones de alta calidad con los seguidores -inspirando un ciclo de servicio continuo dentro la organización- (Hunter et al., 2013; Russell, 2016) es más alta. En consecuencia, la generación de efectos positivos a distintos niveles -individual y grupal- en la organización es de esperar que se vea fuertemente incrementada.

A nivel individual, el comportamiento cívico del trabajador, definido como: “*aquel comportamiento individual que es discrecional, no directamente reconocido por el sistema de recompensa formal y que contribuye al funcionamiento eficaz de la organización*” (Organ, 1988: 4), ha sido una de las variables de comportamiento organizacional más estudiadas (Hoffman, Blair, Meriac y Woehr, 2007). La literatura ha demostrado que la presencia de este tipo de comportamientos altruistas supone un elemento fundamental a la hora de generar mejores relaciones sociales (Bolino, Turnley y Bloodgood, 2002) y una mayor efectividad grupal y organizacional (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes y Spoelma, 2014). Por ello, en los últimos años diversos estudios se han centrado en comprender cuáles son los antecedentes que pueden fomentar el desarrollo de este tipo de conductas en el trabajador (Podsakoff, MacKenzie, Pain y Bachrach, 2000; Suresh y Venkatammal, 2010). Dentro de esta línea de investigación, diversos trabajos han señalado que el liderazgo servidor practicado por el supervisor más inmediato, debido a que es la persona con la que los trabajadores tienen interacciones cercanas y frecuentes (Brown et al., 2005), supone un elemento fundamental y positivo a la hora de entender la generación de un mayor comportamiento cívico por parte del trabajador (Chiniara y Bentein, 2016; Hu y Liden, 2011; Hunter et al., 2013; Neubert et al., 2008; Vondey, 2010; Walumbwa et al., 2010; entre otros).

En efecto, la presencia de un líder servidor que mantiene relaciones diarias con el seguidor, mostrando una preocupación sincera y altruista por satisfacer sus necesidades dentro del grupo y la organización, fomenta en el seguidor el deseo de devolver a la organización los “*favores*” recibidos a través de un mayor comportamiento cívico dirigido hacia los compañeros de trabajo, el grupo de trabajo y el conjunto de la empresa (Hu y Liden, 2011; Walumbwa et al., 2010). Sin embargo, aunque la literatura ha avanzado en la comprensión de la relación entre el liderazgo servidor y el comportamiento cívico del trabajador, varios estudios han señalado que todavía existen limitaciones a la hora de poder comprender cuáles son los mecanismos que potencian esta compleja relación (Chiniara y Bentein, 2016; Ehrhart, 2004; Walumbwa et al., 2010; entre otros). En este sentido, y considerando que el liderazgo servidor es un estilo de liderazgo que puede actuar de forma simultánea tanto a nivel individual como a nivel grupal (Hu y Liden,

2011; Hunter et al., 2013), consideramos que la inclusión de variables mediadoras en ambos niveles -individual y grupal- nos permitirá avanzar en el conocimiento sobre los procesos que un liderazgo servidor articula para generar un mayor comportamiento cívico por parte del trabajador.

En este sentido, a nivel individual, la literatura ha justificado de forma teórica y empírica que la empatía, definida como: “*la capacidad de entender y entrar en los sentimientos y emociones de otra persona, o de experimentar algo desde el punto de vista de la otra persona*” (Colman, 2009: 248), es una de las variables que más ha sido estudiada en relación con el altruismo, la conducta pro-social y el comportamiento cívico (Davis, 1996; Eisenberg y Miller, 1987; Penner, Midili y Kegelmeyer, 1997; entre otros). Por lo tanto, ya que el liderazgo servidor influye sobre el seguidor a través de procesos cognitivos y afectivos en la relación mantenida con ellos (Hunter et al., 2013; Schaubroeck et al., 2011; Van Dierendonck, 2011) consideramos que, si el líder servidor orienta sus actividades a favorecer una mayor empatía en el seguidor, a través del desarrollo de una escucha activa y una preocupación sincera por cubrir sus necesidades (Spears, 1995), podrá generar un mayor comportamiento cívico por parte del trabajador.

Por otro lado, los líderes servidores a nivel grupal pueden servir de “*estímulo ambiental*” para el grupo (Hackman, 1992) mediante el fomento de climas positivos específicos (Ehrhart, 2004; Jaramillo, Bande y Varela, 2015; Song et al., 2015; entre otros), como es el caso del clima de servicio (Ling et al., 2016; Walumbwa et al., 2010). Así, la presencia de un líder servidor garantiza los recursos y apoyo necesarios para que dentro del grupo se desarrolle un alto nivel de actitudes y comportamientos orientado a mantener un ciclo de servicio continuo (Hunter et al., 2013; Russell, 2016). Ello produce a su vez una percepción compartida de la importancia de mantener un servicio de alta calidad dentro del grupo (Walumbwa et al., 2010), que informa al trabajador de cuáles son los comportamientos valorados dentro del mismo (Salancik y Pfeffer, 1978). En concreto, los trabajadores pueden advertir que para mantener un alto nivel de servicio se aprecia fuertemente la realización de comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formalmente exigidos, en otras palabras, un mayor comportamiento cívico (Ling et al., 2016; Walumbwa et al., 2010). Por lo tanto, consideramos que la empatía manifestada

por el trabajador -variable individual- y el desarrollo de un clima de servicio en el grupo de trabajo -variable grupal- pueden ayudarnos a comprender mejor cuáles son los mecanismos por los que el líder servidor favorece un mayor comportamiento cívico por parte del trabajador.

Del mismo modo que el comportamiento cívico es una de las variables generadoras de valor más apreciadas a nivel individual, a nivel grupal, el capital social es una de las variables fundamentales para la generación de resultados (Oh, Chung y Labianca, 2004; Reagans, Zuckerman y McEvily, 2004), comparable a otras formas de capital que se producen dentro de la organización (Coleman, 1998). El capital social interno al grupo, definido como: “*un conjunto de recursos que están a disposición de los miembros del grupo y que son adquiridos y depositados en la estructura social a través de las relaciones sociales que se establecen*” (Oh, Labianca y Chung, 2006: 570), ha sido analizado por la literatura como una variable esencial para mejorar el funcionamiento y el rendimiento del grupo (Henttonen, 2010). Esto es debido a que su presencia supone un aumento de la capacidad de transferencia de conocimiento (p.e. Henttonen, Janhonen y Johanson, 2013), la generación de mayor capital intelectual (p.e. Leana y Van Buren, 1999) o la mejora de la comunicación e integración social (p.e. Clopton, 2011).

Sin embargo, han sido menos los estudios encaminados a estudiar los mecanismos de desarrollo de un mayor capital social dentro del grupo. Una excepción es la corriente de investigación desarrollada dentro del campo de la ética empresarial (Melé, 2003; Pastoriza, Ariño y Ricart, 2009), que aporta evidencia teórica y empírica a la hora de considerar el liderazgo ético como un antecedente de generación de capital social interno (Pastoriza y Ariño, 2013; Pastoriza, Ariño, Ricart y Canela, 2015). Siguiendo esta línea de investigación, consideramos que el liderazgo servidor, a través de su dimensión de servicio, ofrece aspectos únicos -p.e. cuidado, confianza, empoderamiento- (Liden et al., 2014; Wu et al., 2013) que pueden fomentar el desarrollo de capital social dentro del grupo. Además, el líder servidor, a través de la dimensión de servicio a los demás, no solo presenta una alta moralidad, sino que transmite visión y autenticidad, lo que debería promover relaciones sociales fuertes con y entre los seguidores (Liden et al., 2008, 2014).

De este modo, la práctica de un liderazgo servidor por parte del supervisor podría favorecer la generación de un mayor capital social interno al grupo.

De forma añadida, el liderazgo servidor podría influir en la formación de capital social interno al grupo a través de otros procesos más específicos, como puede ser, a través del desarrollo de un mayor nivel de comportamiento cívico por parte de los trabajadores del grupo de trabajo. En efecto, puesto que el capital social interno al grupo representa el resultado de los esfuerzos realizados por sus miembros en depositar recursos que beneficien al grupo, es de suponer que los trabajadores han tenido que ayudar previamente mediante la realización de comportamientos orientados a favorecer las relaciones sociales. En este sentido, el desarrollo de un mayor comportamiento cívico ha sido reconocido por diversos trabajos teóricos como un importante antecedente en la generación de capital social interno (Bolino et al., 2002; Salvati, 2008). De hecho, el desarrollo de comportamientos altruistas en favor de los compañeros y la organización ha sido considerado como el “*lubricante*” de la maquinaria social que mejora las conexiones, la confianza y el entendimiento compartido entre los miembros del grupo (Bolino et al., 2002). Teniendo esto en cuenta, consideramos que el comportamiento cívico desarrollado por los trabajadores del grupo puede funcionar como un importante elemento mediador en la relación entre el liderazgo servidor del supervisor y el capital social interno al grupo.

Además, a diferencia del capital social interno al grupo donde podemos señalar la falta de trabajos empíricos que lo vinculen con el liderazgo servidor, la literatura sobre liderazgo servidor sí ha ofrecido cierta evidencia empírica que justifica cómo la presencia de este estilo de liderazgo dentro del grupo supone un ingrediente esencial que favorece mayores niveles de efectividad grupal (Hu y Liden, 2011; Hunter et al., 2013; Irving y Longbotham, 2007; Mahembe y Engelbrecht, 2013, 2014; Schaubroeck et al., 2011; Song et al., 2015; Sousa y Van Dierendonck, 2015; entre otros). En este sentido, un líder servidor que ejerce de supervisor de un grupo, al poseer altas dosis de responsabilidad y habilidades conceptuales, además de ofrecer visión, autonomía y apoyo continuo al grupo (Liden et al., 2008; Van Dierendonck, 2011) se asegura, en todo momento, que el grupo y todos sus miembros tengan cubiertas todas las necesidades para poder cumplir sus objetivos (Hu y Liden, 2011; Mahembe y Engelbrecht, 2013, 2014).

Sin embargo, mientras que esta relación directa supone la conexión de dos conceptos complejos como son el liderazgo servidor y la efectividad grupal, en la literatura se están demandando trabajos (Hu y Liden, 2011; Mahembe y Eingelbrecht, 2013, 2014; entre otros) que incorporen variables intermedias que permitan mejorar la comprensión de dicha relación. En este sentido, el capital social interno al grupo ha sido identificado como una variable fundamental por su contribución en la generación de mayor efectividad grupal (Oh et al., 2004, 2006). En concreto, cuanto mayor sea el número de vínculos formales e informales dentro del grupo, más posibilidades tendrán los trabajadores de acceder al conocimiento y experiencias compartidas dentro del grupo (Clopton, 2011). Asimismo, estas relaciones estables dentro del grupo mejoran los niveles de intercambio de información (Balkundi y Harrison, 2006; Hansen, 1999), favorecen la transferencia de conocimiento tácito (Tsai y Ghoshal, 1998), así como la supervisión y control del cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores (Leana y Van Buren, 1999). Por lo tanto, consideramos que, si el liderazgo servidor se orienta a favorecer mayores y mejores relaciones sociales dentro del grupo, incrementando así el capital social interno al grupo, es posible que su presencia contribuya finalmente a generar una mayor efectividad grupal.

Por último, y en relación al contexto de la investigación, cabe destacar la amplia variedad de sectores empresariales donde se ha analizado el concepto de liderazgo servidor, demostrando sus efectos positivos dentro de la organización (VanMeter et al., 2016). Sin embargo, son escasos los estudios centrados en el análisis del efecto del liderazgo servidor en la industria hotelera (Huang, Li, Qiu, Yim y Wan, 2016; Ling et al., 2016; Ling, Liu y Wu, 2017). Consideramos que el liderazgo servidor es un estilo de liderazgo particularmente adecuado para esta industria debido a que su propia naturaleza, orientada hacia el servicio en sentido amplio -trabajador, cliente, sociedad-, está directamente alineada con la misión y principios de la industria hotelera, siendo sus señas de identidad el desarrollo de una alta actitud de servicio al cliente y una preocupación por cubrir las múltiples necesidades que se pueden plantear dentro del establecimiento hotelero (Brownell, 2010). Además, estimamos que las empresas hoteleras de las ciudades históricas españolas -representantes del turismo cultural español (Calle-Vaquero, 2001; Calle-Vaquero y García-Hernández, 2010; Troitiño-Vinuesa, 1998)- constituyen un

ámbito adecuado para el estudio de los efectos del liderazgo servidor. Esto es así porque el consumidor de turismo cultural desea una experiencia única en su viaje a través de una mayor personalización en la prestación de un servicio exclusivo en el destino turístico (Richards, 1997). Por tanto, la realización de nuestra investigación en la industria hotelera de las ciudades históricas españolas cubre un vacío en la literatura del liderazgo servidor que permite avanzar en la comprensión del liderazgo servidor y sus efectos positivos en la organización.

## 1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como hemos explicado anteriormente, en un contexto como el actual en el que los académicos y los empresarios buscan líderes que demuestren altas dosis de responsabilidad ética y social (Bobbio et al., 2012), el liderazgo servidor se está convirtiendo en un modelo del que se espera que contribuya a generar los cambios que demandan actualmente las organizaciones (Van Dierendonck, 2011). Por esta razón, la investigación relacionada con el liderazgo servidor ha tenido un amplio recorrido en estos últimos años aportando diversos trabajos teóricos y empíricos sobre sus efectos positivos en la organización (Parris y Peachey, 2013; VanMeter et al., 2016). Sin embargo, recientes estudios están demandando trabajos empíricos encaminados a estudiar sus efectos desde una perspectiva multinivel, y así poder avanzar en el conocimiento del liderazgo servidor de forma más eficiente al poder estudiar simultáneamente el contexto -organización y grupos de trabajo- y las diferencias individuales. Haciéndonos eco de esta llamada, el objetivo general de esta investigación es: *estudiar el efecto del liderazgo servidor sobre distintas variables generadoras de valor dentro de la organización -empatía, comportamiento cívico, clima de servicio, capital social y efectividad- y los mecanismos de interconexión presentes entre ellas, desde una perspectiva multinivel.*

Para abordar este objetivo general, en primer lugar, revisamos la literatura teórica y empírica acerca de los temas tratados en la tesis doctoral: liderazgo servidor, empatía del trabajador, comportamiento cívico del trabajador, clima de servicio del grupo, capital social interno al grupo y efectividad grupal. Posteriormente, planteamos tres modelos que explican los diferentes efectos del liderazgo servidor sobre el resto de variables del

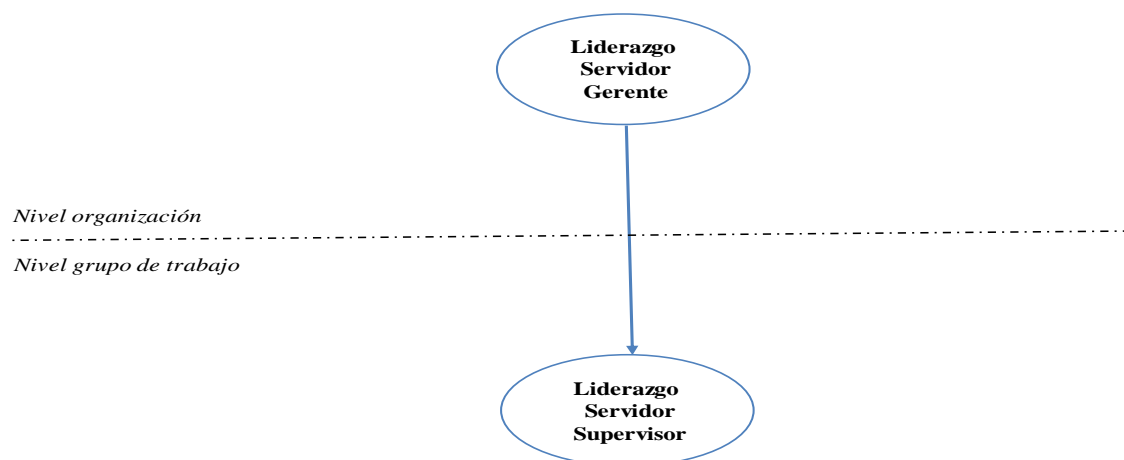
estudio, abarcando tres niveles: organizacional, grupal e individual -trabajador-. Las hipótesis planteadas en los modelos teóricos serán contrastadas empíricamente, mediante un análisis multinivel, en una muestra de empresas, grupos de trabajo y trabajadores de la industria hotelera de las ciudades históricas de España. Para un mejor desarrollo de la investigación hemos planteado cuatro objetivos secundarios o específicos, que permitirán, de forma secuencial, conseguir el objetivo principal de la presente tesis doctoral.

El primer objetivo específico consiste en *realizar una revisión de las contribuciones teóricas y empíricas más importantes sobre el liderazgo servidor del gerente y del supervisor, la empatía del trabajador, el comportamiento cívico del trabajador, el clima de servicio del grupo de trabajo, el capital social interno al grupo y la efectividad grupal*. Esta revisión nos permitirá, por un lado, establecer una comprensión de la base teórica y empírica de cada uno de los temas de esta tesis y delimitar conceptualmente el campo de actuación de cada una de las variables objeto de estudio. Y, por otro lado, establecer un marco teórico adecuado para encuadrar las variables de nuestra investigación dentro de una perspectiva multinivel.

El segundo objetivo específico se centra en *desarrollar y contrastar el primer modelo (nivel organización-nivel grupo de trabajo) para analizar la relación entre el liderazgo servidor del gerente de la organización y el liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo*. Para ello, en primer lugar, justificamos teóricamente dicha relación y planteamos la hipótesis correspondiente. Y, en segundo lugar, realizamos un análisis de ecuaciones estructurales multinivel, lo que nos permite contrastar si existe o no un efecto de influencia “*en cascada*” del liderazgo servidor practicado por el gerente sobre el liderazgo servidor del mando intermedio. La figura 1.1 muestra de forma gráfica el objetivo planteado.

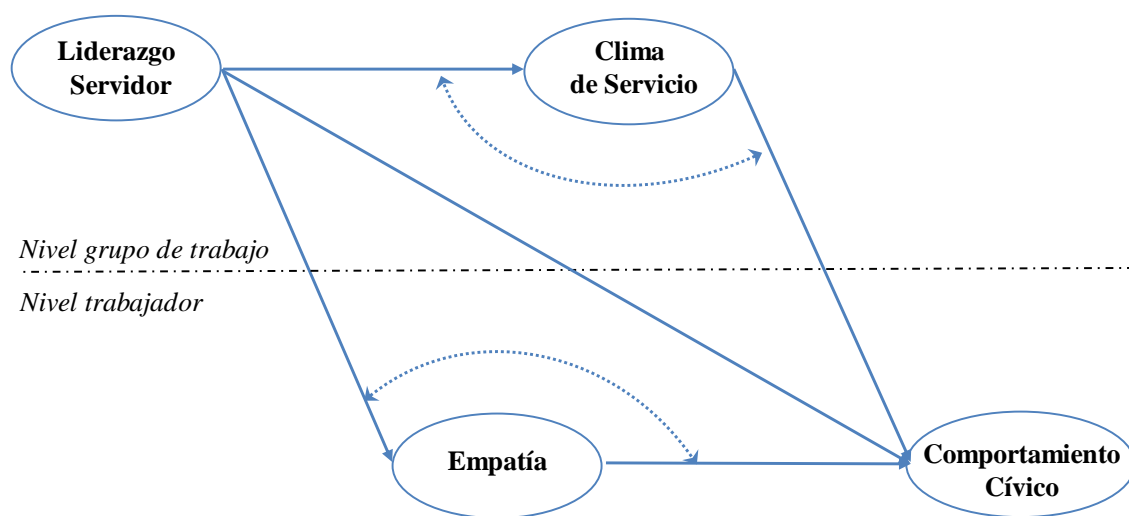


**Figura 1.1. Representación gráfica del modelo I**



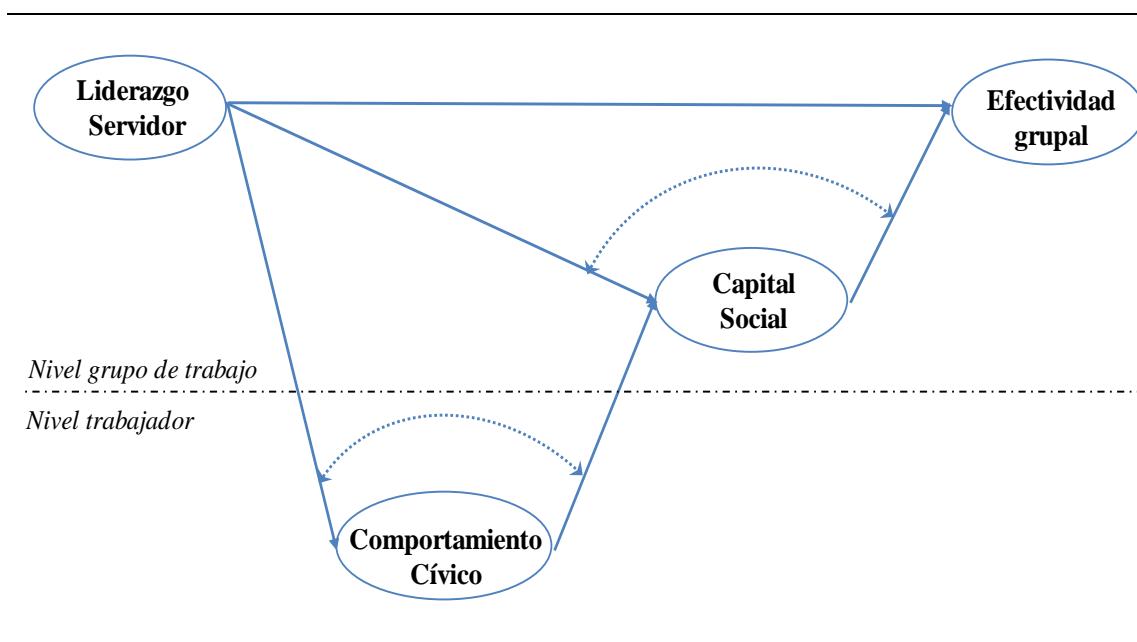
El tercer objetivo específico está orientado a *desarrollar y contrastar el segundo modelo (nivel grupo de trabajo-nivel trabajador) para estudiar la relación entre el liderazgo servidor del supervisor de grupo y el comportamiento cívico del trabajador, y si esta relación se encuentra mediada por la empatía del trabajador y el clima de servicio del grupo de trabajo*. Para ello, justificamos y planteamos las hipótesis correspondientes a partir de la literatura, y realizamos un análisis de ecuaciones estructurales multinivel para su contraste empírico. La figura 1.2 resume, de forma gráfica, el objetivo planteado.

**Figura 1.2. Representación gráfica del modelo II**



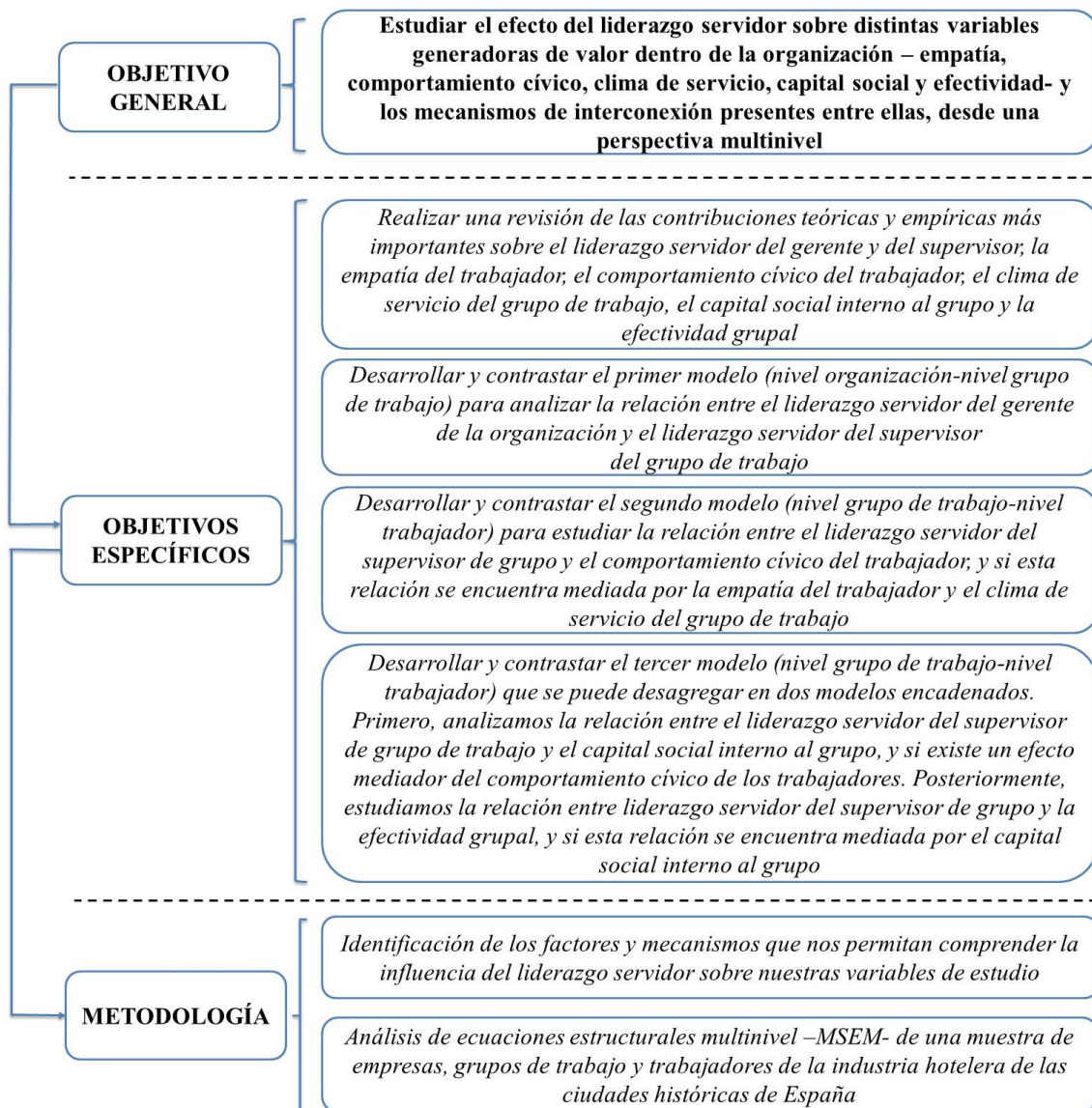
El cuarto objetivo específico consiste en *desarrollar y contrastar el tercer modelo (nivel grupo de trabajo-nivel trabajador) que se puede desagregar en dos modelos encadenados. Primero, analizamos la relación entre el liderazgo servidor del grupo de trabajo y el capital social interno al grupo, y si existe un efecto mediador del comportamiento cívico de los trabajadores. Posteriormente, estudiamos la relación entre el liderazgo servidor del supervisor de grupo y la efectividad grupal, y si esta relación se encuentra mediada por el capital social interno al grupo.* Para ello, primero justificaremos teóricamente las relaciones y planteamos las hipótesis correspondientes. Después, verificamos las relaciones propuestas a través de un análisis de ecuaciones estructurales multinivel. La figura 1.3 sintetiza las relaciones planteadas en este último objetivo.

**Figura 1.3. Representación gráfica del modelo III**



Finalmente, en la figura 1.4 presentamos un esquema que muestra de forma resumida tanto los objetivos de esta tesis doctoral, como la metodología empleada para su consecución.

**Figura 1.4. Objetivos y metodología aplicada en la tesis doctoral**

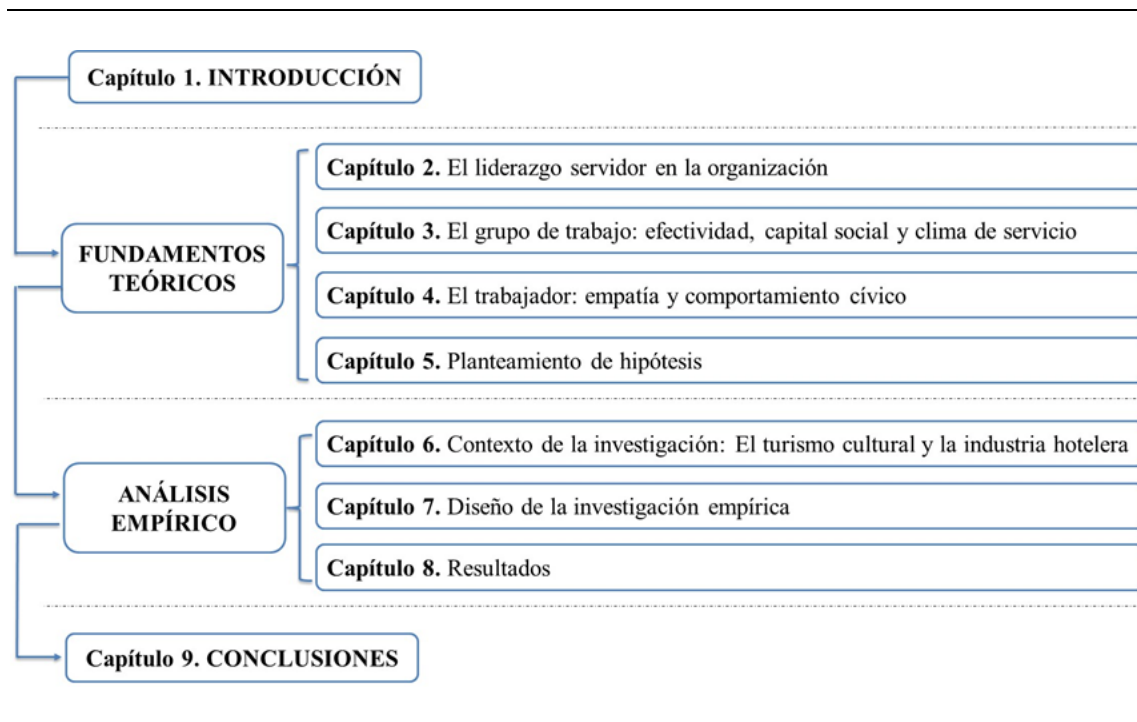


### 1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

La tesis doctoral está organizada en dos partes fundamentales, fundamentos teóricos y análisis empírico, las cuales están divididas en siete capítulos -cuatro capítulos corresponden a los fundamentos teóricos y tres capítulos suponen el análisis empírico-. Estos bloques principales están complementados con un capítulo inicial introductorio, y

un capítulo final donde se muestran las conclusiones del trabajo de investigación. En la figura 1.5 recogemos un esquema de la estructura secuencial de nuestra tesis doctoral.

**Figura 1.5. Estructura de la tesis doctoral**



Antes de desarrollar los capítulos correspondientes al marco teórico, en el primer capítulo realizamos una introducción del trabajo de investigación donde presentamos una breve aproximación a la presente tesis doctoral mediante la justificación del propósito de nuestra investigación y la especificación de los objetivos del trabajo. Finalizamos el capítulo con la exposición de la estructura de la tesis doctoral y una breve descripción del contenido de los capítulos que lo conforman.

En el segundo capítulo introducimos el tema central de nuestra investigación: el liderazgo servidor. Para ello, inicialmente realizamos una aproximación al concepto de liderazgo, analizando la evolución que ha seguido el mismo en la literatura. Posteriormente, justificamos cómo la dimensión moral es un componente esencial para que un liderazgo sea eficaz dentro de la organización, siendo el elemento desencadenante de los actuales estilos de liderazgo relacional. A continuación, nos centramos en desarrollar, las

características de cada uno de los estilos de liderazgo relacional, donde el liderazgo servidor es un representante fundamental. Después, a través de una revisión exhaustiva de la literatura, profundizamos en el estudio del liderazgo servidor analizando su evolución, características y perspectivas dimensionales. Finalmente, analizamos el efecto del liderazgo servidor dentro del contexto organizacional.

En el tercer capítulo nos centramos en analizar las variables de estudio a nivel grupal: la efectividad grupal, el capital social interno al grupo y el clima de servicio del grupo de trabajo. Para ello, en primer lugar, realizamos una descripción de la importancia de los grupos de trabajo en las organizaciones y, a continuación, presentamos las distintas corrientes teóricas que han estudiado los diferentes mecanismos que permiten generar una mayor efectividad grupal. En segundo lugar, delimitamos conceptualmente el término capital social interno al grupo y analizamos las diferentes perspectivas y dimensiones de esta variable. Finalmente, introducimos el concepto de clima de servicio, examinando, primeramente, el clima organizacional y sus características generales para, posteriormente, desarrollar el marco teórico específico del clima de servicio y sus efectos en la organización y el grupo de trabajo.

En el cuarto capítulo presentamos las variables de estudio a nivel individual: empatía y comportamiento cívico del trabajador. Así, en primer lugar, llevamos a cabo una aproximación al concepto de empatía para conseguir, por un lado, realizar un análisis sobre las diferentes dimensiones observadas en la literatura sobre esta variable y, por otro lado, profundizar en los efectos de la empatía sobre los diferentes niveles de análisis presentes en la organización. En segundo lugar, abordamos el concepto de comportamiento cívico. Para ello, lo delimitamos conceptualmente y analizamos los antecedentes y consecuencias de la presencia de este tipo de comportamientos dentro de la organización.

El quinto capítulo consiste en la formulación y planteamiento de las hipótesis de trabajo en esta investigación. Para ello, elaboramos varios modelos teóricos explicativos a partir de una amplia revisión de la literatura. En primer lugar, presentamos el modelo I, construido a nivel organizativo y nivel grupal, en el que analizamos la influencia del

liderazgo servidor practicado por el gerente sobre el liderazgo servidor del supervisor del grupo. En segundo lugar, exponemos el modelo II, realizado a nivel de grupo y de trabajador, en el que estudiamos la relación del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo sobre el comportamiento cívico del trabajador, como paso previo, para analizar posteriormente el efecto mediador de la empatía y el clima de servicio en esta relación. Finalmente, en el modelo III, elaborado a nivel de grupo de trabajo y de trabajador, examinamos, primero, la relación del liderazgo servidor del supervisor sobre el capital social interno al grupo, para luego plantear el efecto mediador del comportamiento cívico de los trabajadores del grupo en esta relación. Posteriormente, estudiamos la influencia del liderazgo servidor del supervisor de grupo sobre la efectividad grupal y el efecto mediador del capital social interno al grupo.

En el sexto capítulo realizamos una breve aproximación a la población objeto de estudio: la industria hotelera de las ciudades históricas de España. Con este fin, el desarrollo de este capítulo se ha realizado a través de dos secciones. En la primera, describimos la evolución del sector turístico español y sus rasgos actuales para, a continuación, analizar el segmento de nuestra población objeto de estudio correspondiente al turismo cultural y su representante fundamental: las ciudades históricas de España. Una vez expuesto el contexto general de nuestro estudio, en la segunda sección abordamos el contexto específico de la industria hotelera. Para ello, en primer lugar, estudiamos la cadena de valor del sector turístico con el objetivo de entender el papel de la industria hotelera dentro de la compleja amalgama de agentes que forman parte del sector turístico. Por último, examinamos las características y organización interna que poseen los establecimientos hoteleros en general.

En el séptimo capítulo se describe la metodología empleada para contrastar los modelos propuestos. Con este fin, en primer lugar, determinamos la población y la muestra de nuestro estudio. A continuación, presentamos el diseño de los cuestionarios, las medidas de las variables que intervienen en los modelos, los métodos empleados para la recogida de datos y la validez de la muestra obtenida en relación al total de la población.

Finalmente, explicamos detalladamente el tratamiento de la información obtenida y las diferentes técnicas estadísticas utilizadas para poder contrastar las hipótesis planteadas.

En el octavo capítulo mostramos los principales resultados obtenidos del análisis empírico. Primero realizamos un análisis exploratorio de los datos obtenidos mediante un análisis descriptivo de las variables de nuestro estudio. Posteriormente, realizamos un análisis de fiabilidad y validez de las escalas utilizadas para medir las variables, junto con un estudio sobre la idoneidad de la agregación de variables grupales y organizacionales. Finalmente, exponemos los resultados obtenidos de los análisis de regresión, realizados mediante ecuaciones estructurales multinivel, en relación a los tres modelos multinivel propuestos.

En el último capítulo de la tesis doctoral presentamos las conclusiones extraídas en el desarrollo de la misma. Para ello, comenzaremos con la exposición de las principales conclusiones obtenidas del trabajo y el grado de consecución de objetivos que planteamos al inicio de esta investigación. A continuación, incluimos una serie de recomendaciones prácticas para las empresas e instituciones. Y, por último, detallamos varias limitaciones del estudio, así como posibles líneas de investigación en las que se pueden desarrollar futuros trabajos.

Al final de la tesis doctoral se han recogido las referencias bibliográficas empleadas para la realización de este trabajo de investigación, así como un anexo que recoge los cuestionarios empleados para la recogida de datos.





---

**PARTE I.**  
**Fundamentos Teóricos**

---



---

**CAPÍTULO 2.**  
**EL LIDERAZGO**  
**SERVIDOR EN LA**  
**ORGANIZACIÓN**

---



## **CAPÍTULO 2: EL LIDERAZGO SERVIDOR EN LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

En un contexto como el actual en el que las organizaciones se encuentran sometidas a un entorno cada vez más dinámico y complejo, crear un ambiente de trabajo óptimo y considerar el bienestar de los empleados supone un imperativo estratégico para las organizaciones del nuevo milenio (Guest, 2017). Así, gestionar eficientemente a las personas es un aspecto esencial en la práctica empresarial, y por tanto el estilo de liderazgo desarrollado en las esferas directivas desempeña un papel ciertamente importante para mejorar los resultados empresariales (Northouse, 2013).

Dentro de las organizaciones los empleados demandan un trabajo que les permita aprender, apreciar el sentido que tiene su trabajo, mantener relaciones positivas con otros miembros de la organización e, incluso, desarrollar la capacidad de vivir una vida integrada sin tener que experimentar conflictos de valores que pongan en cuestión las creencias que ellos mismos tienen como seres humanos (Lapointe y Vandenberghe, 2015). Por tanto, percibir en el contexto laboral más inmediato, que un jefe o supervisor ejerce un liderazgo orientado hacia el trabajador -como es el caso del líder servidor-, claramente, facilita la satisfacción de esas demandas (Bobbio et al., 2012). Además, los líderes servidores, al centrarse de forma altruista en cubrir las necesidades de crecimiento personal y profesional de los seguidores (Greenleaf, 1970, 1977; Spears, 1995), hacen posible que aflore una respuesta organizacional positiva por parte de éstos (Parris y Preachey, 2013). En efecto, los líderes servidores apoyan a sus seguidores reforzando su motivación y sirven de ánimo para que desarrollen comportamientos proactivos y constructivos en favor del líder y la organización (Van Dierendonck y Patterson, 2015; Walumbwa et al., 2010).

Así, con el objetivo de llegar a comprender tanto la naturaleza del liderazgo servidor, como sus efectos dentro de la organización, en el presente capítulo realizamos, en primer lugar, una aproximación a la naturaleza del liderazgo. Para ello, partimos de la definición y características del liderazgo y analizamos su evolución a lo largo de las diversas teorías clásicas que, durante el siglo XX, han sido esenciales en su desarrollo desde un punto de

vista científico y académico. En un segundo apartado, justificamos cómo la dimensión moral es un factor esencial para que un liderazgo sea eficaz, siendo el denominador común de las nuevas teorías de liderazgo relacional las cuales, a diferencia de las teorías clásicas que se centran en la figura del líder, se orientan hacia la figura del seguidor. Estos argumentos nos permiten dedicar la tercera sección al desarrollo de una breve descripción de las teorías de liderazgo más importantes desde una perspectiva relacional: liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo espiritual y liderazgo servidor. En el apartado siguiente, analizamos con mayor detenimiento la variable principal de nuestro estudio: el liderazgo servidor. Para ello, realizamos una aproximación al origen del liderazgo servidor, sus distintas perspectivas dimensionales y, por último, comparamos el liderazgo servidor con los otros estilos de liderazgo relacional. Finalmente, estudiamos los efectos del liderazgo servidor dentro de la organización. Con este fin, aportamos evidencia empírica, desde el punto de vista empresarial y académico, de los efectos positivos de la práctica del liderazgo servidor sobre el trabajador, los grupos de trabajo y la organización.

## **2.2. NATURALEZA DEL LIDERAZGO**

### **2.2.1. Definición y características del liderazgo**

El liderazgo es uno de los temas con más tradición en las ciencias sociales, y ha generado una amplia literatura durante siglos. A lo largo del tiempo han ido surgiendo numerosas acepciones sobre este término. En esta línea, el trabajo realizado por Bass (1990), recoge más de tres mil referencias sobre liderazgo. Este autor recaba definiciones del término desde tiempos anteriores a Cristo, lo que pone de manifiesto el interés que este tema ha despertado a lo largo de la historia. En dicha recopilación de referencias queda patente cómo el concepto de liderazgo ha ido evolucionando con el tiempo al atravesar distintas culturas y épocas históricas. En la tabla 2.1 se incluyen las definiciones más relevantes del concepto.

**Tabla 2.1. Principales definiciones de liderazgo**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Hemphill y Coons (1957: 38)</b>	<i>“La conducta de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo que se conduce hacia un objetivo compartido”.</i>
<b>Tannenbaum, Weschler y Masarik (1964: 19)</b>	<i>“La influencia interpersonal ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación hacia el logro de un objetivo u objetivos específicos”.</i>
<b>Stogdill (1974: 23)</b>	<i>“La iniciación y mantenimiento de la estructura en expectativas e interacciones”.</i>
<b>Berlew (1974: 22)</b>	<i>“El proceso de instalar en otros una visión compartida, creando oportunidades valiosas, y construyendo confianza en la realización de valores y oportunidades compartidos”.</i>
<b>Burns (1978: 12)</b>	<i>“Inducir a los seguidores a actuar por ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de líderes y seguidores”.</i>
<b>Katz y Kahn (1978: 53)</b>	<i>“El aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización”.</i>
<b>Smircich y Morgan (1982: 259)</b>	<i>“El proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas”.</i>
<b>Hosking (1988: 148)</b>	<i>“Aquellos que de forma consistente, hacen contribuciones efectivas al orden social y de los que se espera y percibe que lo hagan”.</i>
<b>Jacobs y Jaques (1990: 11)</b>	<i>“Un proceso de proporcionar un propósito al esfuerzo colectivo, y causar un esfuerzo basado en la buena voluntad para lograrlo”.</i>
<b>Schein (1992: 115)</b>	<i>“La capacidad para trascender una cultura, para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos”.</i>
<b>Astin (1993: 7)</b>	<i>“Un proceso por el que se fomenta que los miembros de un grupo trabajen juntos de forma sinérgica hacia un objetivo o visión global, que creará cambio y transformará las instituciones y, por tanto, mejorará la calidad de vida. El líder es una fuerza catalizadora o facilitadora que por virtud de posición u oportunidad, dirige a otros hacia una acción colectiva que permita lograr los objetivos y la visión de la organización a la que pertenecen”.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Yukl (2008)

Analizando las definiciones recogidas en la tabla anterior, se observa cierta disparidad en las descripciones aportadas. Esta diversidad dificulta la identificación de una definición que sea universalmente aceptada por la comunidad científica. Sin embargo, es posible extraer de ellas algunos elementos esenciales que conforman el concepto de liderazgo y que, de acuerdo con Pascual (1987), son los siguientes:

- En primer lugar, *la influencia*, como rasgo fundamental que todos los estudios coinciden en considerar. Entendida como la habilidad social que posee un líder para captar la voluntad de un individuo, invadir su estructura personal y hacer que cambie hacia la dirección que sugiere el líder. Pascual (1987) matiza aún más este aspecto del liderazgo, planteando el concepto de “*influencia diferencial*”. Este concepto hace referencia a que el efecto de la influencia va más allá de la posición jerárquica que ocupa el líder, modificando las actitudes y comportamientos del trabajador por encima de la mera aceptación de las directrices marcadas.
- En segundo lugar, *el poder*, que enlaza con el concepto anterior. El principal objetivo del líder es ejercer su influencia sobre sus subordinados, lo que se transforma en poder<sup>1</sup>, de modo que el líder plantea distintas estrategias para ejercer su influencia sobre el seguidor. El concepto de poder hace referencia a “*poder de relación*”, en la misma línea que el concepto de “*influencia diferencial*”, ya que no todos los directivos son líderes, es decir, debe de existir ese poder informal o implícito que genere carisma, admiración, respeto o consideración por parte del trabajador para que el liderazgo sea efectivo.
- En tercer lugar, *los valores*, que están íntimamente unidos y alineados con el liderazgo ya que fortalecen el clima y la cultura empresarial. En efecto, gestionar los valores de una organización es una de las principales funciones del líder (Yukl, 2008).
- En cuarto lugar, *la comunicación*, que es una característica fundamental para el logro de un liderazgo eficaz. La comunicación en la organización debe ser fluida y operativa, ya que sin relación y comunicación es imposible que pueda ser ejercido el liderazgo.
- En quinto y último lugar, *los objetivos*. El líder siempre tiene unos objetivos que deben ser claros, tanto para él como para sus seguidores. Estos objetivos no se deben plantear con un carácter puramente económico, sino que deben ir más allá y ser coherentes con una filosofía basada en valores humanos, lo que fomentará una cultura

---

<sup>1</sup> Siguiendo a French y Raven (1959) podemos distinguir cinco tipos de poder: *poder de recompensa*, *coercitivo*, *legítimo*, *diferencial* y *experto*, lo que permite al líder generar distintas estrategias para ejercer dicha influencia.



empresarial fuerte. Además, los objetivos planteados deben satisfacer las necesidades de todos los miembros de la organización.

Llegados a este punto, y considerando que el concepto de liderazgo supone fundamentalmente *influencia* y *valores*, cabría plantearse si es posible utilizar como sinónimos los términos de líder y directivo. Como respuesta a este planteamiento diversos trabajos, a través del estudio de las características esenciales del líder, han concluido que no todos los directivos desempeñan el papel de líder dentro de un grupo u organización (Bass, 1990; Rost, 1993; Yukl, 2008; entre otros). Así, se pueden enumerar varias situaciones que manifiestan la diferencia entre dichos términos. En primer lugar, puede que haya un buen directivo de empresa que planifica, coordina, organiza y controla de forma óptima, pero que no tiene las características propias del líder antes definidas y, por lo tanto, sea muy complicado que los trabajadores se adhieran a sus preceptos. En segundo lugar, puede darse el caso de un buen líder que sea un mal directivo, es decir, que sea capaz de comunicar e influir en los comportamientos de sus seguidores, pero que no sepa ejercer las labores propias del directivo encaminadas a gestionar la actividad empresarial. Y también es posible encontrar dentro de una organización un líder que no tenga ningún cargo de responsabilidad en la dirección de la empresa, sin embargo, sea un medio de referencia para sus compañeros. De tal forma que sea él, y no el directivo, quien conduzca a sus seguidores hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, y aunque hay una clara diferencia entre dirección y liderazgo ya que son conceptos diferentes que actúan en distintos planos de la vida organizativa (Bass, 1990), cabe señalar que el gran reto para las empresas es aunar las características de ambos conceptos en la figura de una sola persona. De este modo se conseguiría aumentar la efectividad y la probabilidad de lograr los objetivos de la organización (Yukl, 2008). Por tanto, estos dos conceptos pueden ser entendidos como complementarios (Kotter, 1990), considerando el liderazgo como uno de los cometidos más importantes que debe ejercer la dirección de la empresa (Mintzberg, 1973). Por tanto, podemos concluir que un directivo difícilmente será eficaz si no ejerce a su vez el papel de líder con sus subordinados (Yukl, 2008). Obviamente, la situación óptima se consigue cuando el directivo tiene la capacidad para dirigir y además posee dotes de liderazgo (Davis, 2010; Northouse, 2013).

### 2.2.2. Teorías clásicas del liderazgo

A pesar del interés despertado por el tema, no ha sido hasta el siglo XX cuando se le ha dado un tratamiento científico al concepto de liderazgo (Yukl, 2008). Así, dentro del campo de las ciencias sociales y, más concretamente, de la organización empresarial, han surgido varias corrientes teóricas que han tratado de sistematizar y aprehender el concepto de liderazgo desde una dimensión científica. Estas teorías se pueden clasificar bajo tres perspectivas: el enfoque de los rasgos, el enfoque conductual y el enfoque contingente.

#### *El enfoque de los rasgos*

El enfoque de *rasgos* constituye el primer intento de explicación del fenómeno del liderazgo. Estos estudios se centran en la identificación de los rasgos que poseen aquellos líderes que son eficaces y que los diferencian del resto de las personas. La idea que subyace en esta corriente es que “*el líder nace y no se hace*”, partiendo de la premisa de que existen ciertas características innatas en las personas que hacen que su función sea eficaz por el mero hecho de tenerlas. De este modo tratan de atribuir un rostro a ese liderazgo eficaz. En esta línea destaca el trabajo de Stogdill (1948) quien identifica una serie de características inherentes al líder como: impulso, tenacidad, motivación del liderazgo, ambición, confianza, conocimiento del negocio e incluso características éticas como la empatía, honradez e integridad, entre otras.

Sin embargo, estas investigaciones no aportaron resultados concluyentes que pudieran diferenciar a los líderes eficaces del resto de personas, ya que la lista de características era tan grande y heterogénea que no consiguieron desarrollar un modelo teórico operativo. Así, este primer enfoque, si bien contribuye de manera clara a identificar ciertos aspectos del liderazgo, en realidad no consigue explicar la esencia del concepto, presentando ciertas limitaciones que se pueden agrupar en cuatro grandes bloques (Brown, 1973):

- No todas las personas que son buenos líderes poseen gran parte de los rasgos considerados en estos estudios como esenciales.
- Los estudios identifican los rasgos, pero no proporcionan un indicador que mida la importante relativa de cada uno de ellos.

- Algunos rasgos que se enumeran en estos estudios pueden ser potenciados y tratados a través de la formación, lo que contradice la filosofía del enfoque.
- Ésta es una perspectiva simplista ya que intenta simplificar un concepto tan complejo como el liderazgo en el que, además, los factores contextuales tienen un peso muy importante.

### ***El enfoque conductual***

A partir de la corriente teórica anterior y puesto que sus premisas no consiguieron asegurar la efectividad del liderazgo (Bass, 1990), el foco de atención se centró posteriormente en las teorías del comportamiento o *teorías conductuales*. Bajo esta perspectiva los trabajos no estudian las características innatas del líder, sino los patrones de conducta de éste en relación con sus seguidores. La investigación se centró entonces en estudiar “*qué hace y cómo lo hace*” para conseguir desarrollar un liderazgo eficaz. Dentro de este enfoque se pueden diferenciar tres teorías:

- *La Teoría Bidimensional* fue desarrollada en los años cuarenta del siglo pasado por investigadores de la Universidad de Ohio (Halpin y Winer, 1952). Estos estudios fueron los pioneros en la percepción del concepto de liderazgo desde un punto de vista conductual. Dicha investigación identificó dos dimensiones fundamentales en el comportamiento de un líder: la *consideración*<sup>2</sup> y la *estructura de iniciación*<sup>3</sup>. De esta forma, dependiendo del grado en el que el líder posea estos dos conceptos se puede construir una matriz en la que se obtienen cuatro posibles estilos de liderazgo, siendo el escenario más favorable cuando el líder posee altos niveles de las dos dimensiones. Estas ideas fueron también recogidas por los estudios desarrollados en la Universidad de Michigan (Likert, 1947) donde los investigadores identificaron dos estilos contrapuestos de liderazgo: el *liderazgo centrado en la tarea* y el *liderazgo centrado en el empleado*. Así, el *líder centrado en la tarea* ejerce un poder basado en un liderazgo formal y en los procedimientos establecidos por la organización,

---

<sup>2</sup> *Consideración* hace referencia al grado en que el líder tiene en consideración los sentimientos y necesidades de sus subordinados. El líder con altos niveles de consideración es aquel que ayuda a los seguidores cuando tienen problemas personales y trata de mostrar cercanía hacia ellos.

<sup>3</sup> *Estructura de iniciación* está relacionado con el grado en que el líder facilita las interacciones de grupo encaminadas a la obtención de los objetivos. Así, un líder con altos niveles de iniciación de estructura es el que coordina y controla a los miembros del grupo asignándoles tareas concretas y claramente definidas.

fundamentalmente a través de recompensas y castigos. Sin embargo, el *líder centrado en los empleados* crea un entorno de trabajo compartido donde se ejerce un liderazgo colaborativo, basado en las relaciones humanas y el desarrollo del grupo. Estos estudios concluyeron que un líder en el ejercicio de su liderazgo debe conocer qué motiva al seguidor, qué es lo que buscan los subordinados. Debe incorporar aspectos motivacionales en los seguidores, a partir de conocer qué es lo que buscan los subordinados dentro de la organización. Esto supone la base de la teoría X e Y desarrollada por McGregor (1960) que tratamos a continuación.

- *La Teoría X y la Teoría Y de McGregor (1960)*. Este autor señala que el comportamiento del líder frente a sus subordinados va a depender de las consideraciones y de las percepciones que tenga de sus seguidores. Así, si un directivo cree que sus trabajadores intentan trabajar lo menos posible, y que les mueve únicamente una motivación económica, estima que los empleados preferirán adoptar una postura subordinada dentro de la organización, ya que en la organización solo buscan seguridad y evitar responsabilidades. En este caso, McGregor (1960) considera que la dirección debe estar basada en un estilo de liderazgo autoritario, burocratizado y formal. Sin embargo, si un directivo considera que sus empleados poseen otras motivaciones dentro de la organización más allá de las económicas, que éstos poseen imaginación, creatividad y que buscan dentro de la organización desarrollarse como personas asumiendo responsabilidades y sintiendo los objetivos organizacionales como propios, el estilo que se establecerá deberá ser el de un liderazgo participativo y democrático, que proporcionará confianza y facilitará la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Un último enfoque dentro de las teorías conductuales es el *Modelo de Blake y Mouton* (1964) el cual, basándose en el estilo de la Teoría Bidimensional, genera una malla de estilos de liderazgo como combinación de dos variables: el *interés por la producción* y el *interés por el factor humano*. Según este enfoque, y al igual que comentamos en la teoría bidimensional, el estilo de liderazgo que combine ambos aspectos en una mayor proporción será el más adecuado, siendo la meta de la dirección conseguir este propósito.

### *El enfoque contingente*

Las teorías anteriores han supuesto un gran avance en la explicación del concepto de liderazgo. Sin embargo, ninguna de ellas aporta conclusiones plenamente satisfactorias a la definición de liderazgo eficaz. De esta forma, aparece la idea de que predecir un liderazgo eficaz no es una “*receta mágica*” que se pueda aplicar en cualquier situación, sector y época, sino que siempre dependerá de la situación en la que se encuentre la organización y el líder. En efecto, comienza a surgir la tesis de que los resultados van a depender de diferentes circunstancias, siendo éste el origen de las *Teorías o Enfoques Contingentes*. Dentro de esta corriente se incluyen cinco teorías principales:

- *La Teoría de la Contingencia de Fiedler (1967)* propone una serie de factores situacionales que son los que determinan cuál es el liderazgo más adecuado en cada situación. Según esta teoría se identificaban tres dimensiones que influyen en la eficacia del liderazgo: *la relación entre el líder y los subordinados, la estructura de la tarea y el poder del líder*. Sin embargo, la principal aportación de esta teoría es que la orientación hacia una u otra de estas dimensiones no indica un mejor o peor desempeño del liderazgo, sino que se alcanzará un liderazgo eficaz cuando haya un encaje perfecto entre el estilo de liderazgo y las necesidades del contexto en el que se encuentre la organización.
- *La Teoría de la Ruta-Meta de Evans (1970) y House (1971)* está basada en la Teoría de la Expectativa de las Motivaciones (Vroom, 1964), según la cual la motivación del individuo dentro de la organización se fundamenta en una expectativa de recompensa. Partiendo de esta premisa, el líder tiene que clarificar las metas de la organización y adaptar el estilo de liderazgo más apropiado en función de las circunstancias; siempre con la finalidad de ayudar a los seguidores a encontrar el mejor camino para lograr esos objetivos. Los autores establecen varias categorías de liderazgo condicionadas por dos variables situacionales: *las características de los subordinados y las características de las tareas*.

- El *Modelo de Vroom y Yetton (1973)* establece cinco estilos de liderazgo<sup>4</sup> en función del nivel de participación y el grado de toma de decisiones del empleado. Así, dependiendo de la situación, el directivo puede adoptar: desde un liderazgo autocrático, a través el cual el líder soluciona todos los problemas de manera individual en función de la información de que dispone, hasta un liderazgo consultivo o de grupo en el que el líder comparte los problemas con sus subordinados con el objetivo de que juntos evalúen distintas alternativas, y de esta forma poder tomar la decisión en función del consenso alcanzado dentro del grupo. Finalmente, debemos señalar que en un trabajo posterior, Vroom y Jago (1988) perfeccionaron el modelo inicial de tal forma que, mediante la evaluación de un conjunto de atributos del líder<sup>5</sup>, lograban identificar el estilo de liderazgo efectivo más adecuado.
- *La Perspectiva de los Sustitutos del Liderazgo de Kerr y Jermier (1978)* consiguió aportar una nueva dimensión al liderazgo no incluida hasta ese momento: la posibilidad de que en diversas situaciones resulta innecesario la presencia del líder. Los modelos anteriores siempre planteaban una condición necesaria e indispensable para el óptimo rendimiento de los subordinados, la existencia del liderazgo. Sin embargo, este modelo considera la posibilidad de que en determinadas circunstancias la no existencia del líder puede ser un estilo eficaz de liderazgo, ya que las propias características de los subordinados, la tarea y la organización podrían llevar al cumplimiento de los objetivos sin la participación de un líder formal.

---

<sup>4</sup> El modelo de Vroom y Yetton (1973) identifica cinco estilos de liderazgo:

- *Autocrático 1*: El líder toma decisiones a través de la información de que dispone.
  - *Autocrático 2*: El líder reúne información de los seguidores y, a través de ella, toma las decisiones.
  - *Consultivo 1*: El líder comparte el problema con los seguidores de modo individual, explorando diferentes ideas y sugerencias. No obstante, las decisiones las toma solo.
  - *Consultivo 2*: El líder comparte el problema con los seguidores de manera colectiva. El líder tiene la intención de que cooperen entre ellos con el objetivo de que aporten ideas. Sin embargo, la decisión final la toma solo.
  - *Basado en grupos*: El líder comparte el problema con los seguidores y la decisión final la adopta el grupo.
- <sup>5</sup> Los atributos que consideran Vroom y Jago (1988) para evaluar el contexto organizativo son los siguientes:
- *Requisito de calidad*: Importancia que tiene la decisión a tomar para la obtención de los objetivos.
  - *Requisito de compromiso*: Necesidad de que los empleados se comprometan con los objetivos colectivos.
  - *Motivación-tiempo*: Rapidez con la que hay que adoptar las decisiones.
  - *Motivación-desarrollo*: Grado de necesidad de que los subordinados posean habilidades cognitivas para la toma de decisiones.
  - *Información del líder*: Nivel de información que posee el líder.
  - *Estructuración del problema*: Nivel de conocimiento del problema.
  - *Probabilidad de compromiso*: Probabilidad de que los empleados se comprometan con la decisión final adoptada.
  - *Congruencia con los objetivos*: Nivel de coherencia de los objetivos empresariales o grupales con el de los empleados.
  - *Conflicto con/entre trabajadores*: Nivel de discrepancia dentro del grupo u organización.
  - *Información de los trabajadores*: Nivel de información que disponen los empleados.

- Por último, *la Teoría Tridimensional de Hersey y Blanchard (1977)* añade una nueva dimensión a la Teoría Bidimensional de Halpin y Winer (1952): la efectividad. La inclusión de esta nueva dimensión aporta la idea de que la efectividad del liderazgo depende del grado de adecuación del estilo de liderazgo con la situación. Por ello, desde esta perspectiva se considera que la flexibilidad del líder es una habilidad clave y de suma importancia para adaptar su comportamiento a la situación particular en la que se encuentre la organización.

Todas estas teorías, desde el enfoque de los rasgos hasta las teorías del enfoque contingente, se han desarrollado a partir de la crítica académica la cual ha sido clave en este proceso de desarrollo teórico, siempre considerándolas como teorías complementarias y no excluyentes. Por ello, y a pesar de la enorme complejidad de este concepto, estos enfoques han contribuido de manera significativa a un mejor entendimiento del concepto de liderazgo y sus efectos sobre la organización.

### **2.3. LIDERAZGO EFICAZ: LA DIMENSIÓN MORAL**

En el entorno competitivo actual, una de las diferencias clave entre una empresa con éxito y otra que fracasa es la calidad y eficacia del estilo de liderazgo desarrollado dentro de la organización (Schein, 2010). Sin embargo, aunque de manera general se considera que un liderazgo se ha desarrollado de forma óptima cuando se cumplen los objetivos marcados por el grupo o la organización (Davis, 2010), existen diferentes formas de evaluar cuándo un liderazgo es eficaz (Day, 2014) -productividad, nivel de ventas o ganancias, el grado de satisfacción laboral, nivel de conciliación de la vida laboral y familiar, tasa de abandono en la organización, entre otras-. Por lo tanto, no se trata de un concepto universal, sino que dentro de cada contexto empresarial se puede crear un perfil de liderazgo eficaz adecuado al grupo de trabajo y la organización (Morgeson, DeRue y Karam, 2010). De esta forma, debemos considerar que el liderazgo es un proceso dinámico que no reside únicamente en una persona o una situación determinada; más bien, las situaciones crean un juego de necesidades donde la obligación de los líderes efectivos es la de identificarlas y satisfacerlas (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas y Halpin, 2006).

Todas estas consideraciones implican que el liderazgo es un concepto multidisciplinar y debe ser analizado a través de varios campos del conocimiento para conseguir captar la esencia del liderazgo eficaz (Ciulla, 2004, 2014):

- Desde la *psicología*, con el objetivo de entender a los trabajadores: sus necesidades, motivaciones, actitudes y comportamientos. Dentro de este enfoque, un líder efectivo es aquel que entiende el comportamiento humano desarrollado dentro de la organización.
- Desde la *sociología*, ya que ayuda al líder a comprender las relaciones interpersonales de los miembros que forman parte de la organización: el clima, su cultura organizacional y el entorno social en el que viven y trabajan.
- Y, desde el campo de la *historia* y la *filosofía*, ya que este campo ofrece una visión de las aportaciones históricas realizadas al liderazgo junto con el razonamiento moral y filosófico efectuado desde las profundas raíces del ser humano.

Por tanto, el liderazgo para ser eficaz en las organizaciones empresariales necesita no solo de la dimensión social sino también la humanística (Schedlitzki y Edwards, 2014). En efecto, la aportación de las humanidades al entendimiento del liderazgo es fundamental ya que complementa a la perspectiva de las ciencias sociales, aportando una dimensión humana y moral. Así, mientras que las ciencias sociales nos proporcionan las descripciones y explicaciones objetivas del funcionamiento social, la filosofía nos aporta una comprensión humanista de la organización (Melé, 2009). En este sentido, el trabajo desarrollado por Ciulla (2004) señala varias aportaciones filosóficas clásicas que vinculan el liderazgo eficaz con la dimensión moral.

Platón sostenía que el liderazgo eficaz requiere de personas que dejen a un lado sus propios intereses, que no busquen su propio beneficio, sino la de sus súbditos, es decir, deben ser personas que posean una enorme responsabilidad y moralidad. En esta misma línea, Aristóteles defendía que los legisladores promueven buenos ciudadanos mediante la formación de buenos hábitos en ellos, donde las virtudes y la moral son los elementos fundamentales. En efecto, ya desde la antigüedad, los filósofos han reflexionado sobre la idea de cómo se puede conseguir ser un buen líder, llegando a la conclusión de que un imperativo para que el liderazgo sea eficaz es que el comportamiento del líder esté guiado



por la moral (Ciulla, 2004). La literatura en este campo pone de manifiesto que las personas con intereses propios, que no están dispuestas a anteponer los intereses de los demás a los suyos, no suelen tener éxito como líderes. Por ejemplo, un político que no vela por los intereses de los ciudadanos, no solo es ineficaz ya que incumple con su cometido, sino que tampoco es ético (Avolio y Locke, 2002). Ésta es una de las evidencias que demuestran que la eficacia y la ética son dos conceptos relacionados que van de la mano.

Por otro lado, también existen estudios que utilizan el altruismo como un estándar moral (Eisenberg, 2000; Killen y Smetana, 2006). Así, los líderes son realmente eficaces solo cuando sienten preocupación por los miembros de la organización, cuando sus acciones son guiadas principalmente por criterios de prestación de servicio hacia los demás, aun cuando ello suponga un coste o perjuicio para sí mismo (Avolio y Locke, 2002). En este sentido, el altruismo es considerado como una de las características fundamentales del liderazgo moral y eficaz (Avolio y Locke, 2002; Van Dierendonck y Patterson, 2015). A partir de estas evidencias, el estudio desarrollado por Bass y Steidlmeier (1999) amplía las características fundamentales de un liderazgo eficaz, considerando la inclusión de conceptos morales como la virtud, el carisma y el compromiso por el bien común.

La incorporación de la moralidad dentro del liderazgo es cada vez más frecuente, lo que está generando novedosas perspectivas teóricas de liderazgo centradas en el aspecto moral como elemento básico. Dentro de esta corriente destacan los actuales enfoques del liderazgo relacional: *liderazgo transformacional* (Bass, 1985; Bass y Steidlmeier, 1999; Burns, 1978), *liderazgo auténtico* (Avolio y Gardner, 2005), *liderazgo espiritual* (Fry, 2003) y *liderazgo servidor* (Greenleaf, 1970, 1977). Esta perspectiva supone un giro copernicano en la investigación que tradicionalmente se había centrado en la figura del líder, obviando así una pieza clave en esta relación de influencia: el seguidor.

#### **2.4. TEORÍAS DEL LIDERAZGO RELACIONAL**

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI han surgido nuevos estilos de liderazgo relacional que incluyen la dimensión moral, siendo considerados altamente efectivos ya que tienen en cuenta los efectos bidireccionales en la relación líder-seguidor (Guillén-

Parra, 2010). Estas teorías comparten cinco características principales (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016): a) la dimensión moral, b) el autoconocimiento del líder, c) el moldeado positivo de la conducta del seguidor, d) la identificación personal y social del seguidor con el líder, y e) las relaciones sociales positivas y de calidad desarrolladas entre el líder y el seguidor. Por lo tanto, se puede afirmar que el liderazgo ya no es simplemente descrito como una característica o rasgo individual, sino que se entiende como una relación diádica en la que el líder y el seguidor se encuentran inmersos en una dinámica social compleja (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa y Weber, 2009). A continuación, se exponen brevemente cada uno de estos estilos de liderazgo relacional.

#### **2.4.1. Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es uno de los primeros enfoques de liderazgo surgido bajo la consideración de la dimensión moral como eje central del concepto. El término “*liderazgo transformacional*” fue acuñado por Burns (1978) como un estilo de liderazgo basado en una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual el líder transformacional es capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del seguidor, así como liderar el cambio dentro de la organización. Posteriormente, Bass (1985) desarrolla el concepto comparándolo con el liderazgo transaccional -con resultados no óptimos de la relación líder-seguidor y basado, exclusivamente, en el intercambio de recompensas y acciones entre el líder y los seguidores-. Así, debido a la necesidad de encontrar un liderazgo carismático, de alto nivel que pudiera realizar influencias y cambios importantes, tanto en los trabajadores como en la organización, Bass (1985) consiguió demostrar que el liderazgo transformacional es un liderazgo que enriquece la relación líder-seguidor.

Este autor argumenta que los líderes transformacionales motivan a los seguidores para lograr un rendimiento mayor mediante la transformación de las actitudes, las creencias y los valores de los seguidores. Así, Bass (1985) define el liderazgo transformacional en base a cuatro componentes conductuales: *influencia idealizada*, *motivación inspiradora*, *estimulación intelectual* y *consideración individualizada del seguidor*. A estos cuatro elementos se les une, además, una necesaria elevada moralidad por parte del líder (Schuh, Zhang y Tian, 2013). Trabajos posteriores han puesto de manifiesto que el desarrollo de

un liderazgo transformacional permite generar en los seguidores una visión compartida, encaminada a la búsqueda de la excelencia organizacional (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

#### **2.4.2. Liderazgo auténtico**

El liderazgo auténtico, desarrollado inicialmente por Avolio y Gardner (2005), surge como respuesta a los numerosos casos de conductas no éticas que se han producido en los últimos años en el ámbito económico y político. Siguiendo a Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) el liderazgo auténtico se manifiesta a través de cuatro dimensiones principales: la *autoconciencia* -capacidad de entender las propias fortalezas y debilidades y la influencia que supone el desarrollo de tu propia conducta-, la *transparencia en las relaciones* -compartir información abiertamente y expresar pensamientos y sentimientos sinceros-, *desarrollo de una perspectiva moral* -fijar altos estándares éticos para la conducta- y el *procesamiento equilibrado* -analizar la información de forma objetiva y solicitar opinión a los seguidores antes de tomar decisiones-.

El liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005) está vinculado con aquellos individuos conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás (Shamir y Eilam, 2005). Desde este enfoque, los líderes desean, de forma sincera, ser útiles a los demás a través de su posición privilegiada (Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005). Así, desde el punto de vista del seguidor, los líderes auténticos son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que poseen. De la misma forma, son vistos como personas que generan confianza, optimismo, resiliencia y fortaleza moral (Luthans y Avolio, 2003), así como generadores de una mayor identificación social con los principios grupales y organizacionales (Ilies, Morgeson y Nahrgang, 2005).

No es extraño indicar, entonces, que estos líderes están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan, dotándoles de mayor libertad a la hora de realizar sus tareas, en lugar de utilizar su autoridad formal para dirigirlos (Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011). De este modo, el liderazgo auténtico es contemplado

como un estilo de liderazgo que se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en su carácter ético (Avolio y Gardner, 2005), teniendo como objetivo fomentar una mayor auto-conciencia, un mejor desarrollo moral y mayores niveles de transparencia en la relación líder-seguidor (Walumbwa et al., 2008).

### **2.4.3. Liderazgo espiritual**

El liderazgo espiritual, cuya referencia fundamental es el trabajo de Fry (2003), aparece en un contexto donde el liderazgo convencional no consigue satisfacer las necesidades espirituales del seguidor (Blanch et al., 2016). Desde esta perspectiva, el objetivo fundamental del líder espiritual es crear un sentimiento de unión entre los cuatro elementos fundamentales del ser humano: cuerpo, mente, corazón y espíritu (Sanders, 2007), con el fin de inculcar en el seguidor una alta motivación intrínseca y compromiso que lleve a éste a experimentar más alegría, paz y serenidad (Fry, 2003). De esta forma, de acuerdo con Fry, Vitucci y Cedillo (2005), en el liderazgo espiritual se pueden identificar dos características clave: *la creación de una visión trascendente orientada hacia los seguidores y el establecimiento de una cultura social y organizativa basada en valores espirituales y altruistas.*

Por tanto, este estilo de liderazgo se considera un enfoque emergente que une espiritualidad y liderazgo (Fry, 2003), lo que permite generar aspectos positivos en la organización. En esta línea, existen trabajos que indican que la espiritualidad es fundamental en el desarrollo de una organización ya que produce alta satisfacción (Aydin y Ceylan, 2009), compromiso organizacional (Markow y Klenke, 2005) y efectividad (Chen y Li, 2013). Además, el liderazgo espiritual se ha relacionado con valores humanos tales como la integridad, honestidad, compasión, respeto y humildad (Fry et al., 2005), valores todos ellos que muestran al seguidor que el líder espiritual es una persona en la que se puede confiar (Reave, 2005). En efecto, la fuente del liderazgo espiritual es la vida interior o práctica espiritual, un proceso de comprensión interior que sirve para tener una vida exterior más satisfactoria y plena; viviendo de manera más consciente, es decir, con sentido acerca del significado fundamental de la vida y de las acciones desarrolladas (Vaill, 1998). Dicha vida interior es considerada fuente fundamental de inspiración y

conocimiento para el que la realiza, la cual influye positivamente en el desarrollo de fuertes valores éticos (Krishnakumar, Houghton, Neck y Ellison, 2015).

#### **2.4.4. Liderazgo servidor**

El liderazgo servidor tiene su origen a través de los ensayos realizados por Greenleaf (1970, 1977) los cuales están dirigidos a desarrollar la tesis fundamental del liderazgo servidor: *“un líder servidor comienza con una sensación natural de querer servir al seguidor en primer lugar”* (Greenleaf 1977: 27). De este modo, los líderes servidores priorizan las necesidades de sus seguidores antes que sus propios intereses y los objetivos de la organización (Patterson, 2003; Russell y Stone, 2002), ayudándoles a desarrollarse personal y profesionalmente (Melé, 2009) para que puedan alcanzar su máximo potencial dentro de la organización (Liden et al., 2014).

Por lo tanto, podemos decir que el liderazgo servidor, a través de su dimensión de servicio, consigue ser altamente moral y centrarse en aspectos de la propia naturaleza humana (Melé, 2009; Sendjaya, 2015), elevando e inspirando a los seguidores de la misma forma que lo hace el liderazgo transformacional (Whetstone, 2002). Por otro lado, el liderazgo servidor profundiza en el concepto de liderazgo auténtico en el sentido de que éste reconoce explícitamente la perspectiva positiva de la moral, la autoconciencia y la autorregulación (Liden et al., 2008). Asimismo, el liderazgo servidor puede vincularse con el concepto de liderazgo espiritual, en la medida en que aquél es manifestación del sentimiento altruista en la búsqueda de una visión trascendente que conduce a satisfacer las necesidades de los miembros, orientando el desarrollo positivo de las organizaciones y maximizando el bienestar humano y organizacional (Contreras, 2016; Sendjaya, Sarros y Santora, 2008). Así pues, el liderazgo servidor se puede considerar el crisol en el que se pueden aunar el resto de teorías del liderazgo relacional ya que es un estilo de liderazgo que aporta mayores dosis de humanidad y moralidad (Ehrhart, 2004; Mayer et al., 2008).

Con el objetivo de comprender mejor el concepto de liderazgo servidor en el siguiente apartado se presentan los argumentos básicos acerca de su origen y desarrollo, las perspectivas dimensionales del concepto, además de una comparativa del liderazgo servidor con el resto de estilos de liderazgo relacional.

A modo de resumen la tabla 2.2 recoge los tipos de estilos de liderazgo tratados en este capítulo, así como los trabajos de referencia en cada uno de ellos:

**Tabla 2.2. Resumen de las teorías de liderazgo**

	ENFOQUE	MODELOS
<b>PERSPECTIVA TRADICIONAL</b>	RASGOS	Stogdill (1948)
		Teoría Bidimensional (Halpin y Winer, 1952; Likert, 1947)
	CONDUCTUAL	Teoría X y Teoría Y (McGregor, 1960)
		Modelo de Blake y Mouton (1964)
		Teoría de la Contingencia (Fiedler, 1967)
		Teoría de la Ruta-Meta (Evans, 1970; House, 1971)
	CONTINGENTE	Modelo de Vroom y Yetton (1973)
<b>PERSPECTIVA RELACIONAL</b>		Perspectiva de los Sustitutos (Kerr y Jermier, 1978)
		Teoría Tridimensional (Hersey y Blanchard, 1977)
		Liderazgo transformacional (Bass, 1985)
	MORAL	Liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005)
		Liderazgo espiritual (Fry, 2003)
	Liderazgo servidor (Greenleaf, 1970)	

Fuente: Elaboración propia

## 2.5. ORIGEN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO SERVIDOR

### 2.5.1. Origen y características del liderazgo servidor

El término liderazgo servidor fue acuñado por primera vez por Robert Greenleaf en 1970 en su obra *The servant as leader* e inspirado por la lectura del libro del Premio Nobel de

Literatura Herman Hesse: *Un viaje a oriente*<sup>6</sup>. El origen de este trabajo se remonta a su etapa como ejecutivo en la empresa American Telephone and Telegraph Company -AT&T-. Allí es donde se creó un grupo de directivos preocupados por los valores, actitudes y el crecimiento personal de los trabajadores (Boyum, 2006). En esta época las teorías de la organización dominantes eran las de Taylor y McGregor, bajo las cuales la automatización, la especialización y la máxima producción se imponían fuertemente como guías del comportamiento y del rendimiento en la organización, haciendo disminuir el pensamiento crítico y creativo del trabajador. Ante este contexto, Greenleaf advirtió la existencia de una gran separación entre empresa y trabajador, lo que supuso el detonante para perfeccionar sus ideas sobre el liderazgo que culminó con la elaboración de su trabajo seminal sobre el concepto de liderazgo servidor.

En dicho trabajo, aunque Greenleaf no llega a formular una definición formal y académica del concepto de liderazgo servidor, sí que aporta las premisas básicas que nos permiten comprender la filosofía y la esencia de este concepto (Boyum, 2006), y que son las siguientes:

- El líder es el primer servidor, comienza con un sentimiento natural de querer servir a los demás como primer objetivo.
- El líder servidor se asegura de que las necesidades de los demás se están cubriendo.
- El éxito se obtiene cuando el seguidor consigue hacerse más libre, más autónomo, incluso cuando crece en sabiduría.
- Un líder servidor solo puede convertirse en un líder cuando consigue inculcar en el seguidor la necesidad de servir a los demás.

---

<sup>6</sup> Robert Greenleaf estuvo influenciado por la lectura del libro de Hermann Hesse: *Un viaje a Oriente*. Ésta es una historia metafórica en la que cuenta la historia de un grupo de peregrinos que se encuentran en un viaje espiritual. Los peregrinos se someten a muchas pruebas y luchas, pero un leal sirviente llamado Leo, encargado de mantener el grupo unido, deja el viaje y el grupo se disgrega formándose varios líderes que hacen que el grupo se divida. Aunque el objetivo del grupo era descubrir ese trasfondo espiritual que todos anhelaban, se dan cuenta de que el líder del grupo realmente era Leo, pues era éste quien mantenía unido al grupo a través de su dimensión de servicio.

La metáfora desarrollada en el libro de Herman Hesse sirvió a Greenleaf (1970, 1977) para definir el concepto de liderazgo servidor. Esta metáfora, no deja de ser una contradicción, como muy bien describe James C. Hunter (1999) en su libro *“La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”*. En su libro, Hunter (1999) subraya que el líder, al tomar la posición de siervo, desempeña un rol de servicio hacia el subordinado, dando a entender la paradoja que, para ser un líder efectivo dentro de una organización, él debe tener como tarea principal la de servir a los seguidores. Esta misma idea queda muy bien plasmada de forma gráfica por el modelo de la pirámide invertida desarrollada por Blanchard (1996), en la cual se indica que la responsabilidad se encuentra principalmente en los seguidores y la función del líder es dar apoyo y recursos a los seguidores para lograr los objetivos. De esta forma, en lugar de situarse el directivo en la punta de la pirámide, emitiendo el flujo de ideas u órdenes hacia abajo, el directivo, si ejerce un liderazgo servidor, se asentaría en la parte inferior, al servicio de la organización y de sus empleados, para servirles y así eliminar los obstáculos que impidan a los seguidores realizar su trabajo óptimamente.

De esta forma, Greenleaf (1970, 1977) define el liderazgo servidor como “*primus inter pares*” -primero entre iguales-, término que emplea para sugerir que las estructuras organizativas no deberían estar compuestas por equipos de personas dirigidos por un jefe, sino por equipos de iguales. Así, Greenleaf (1970,1977) subraya que la necesidad de servir es la clave de un buen liderazgo, ya que conduce a un compromiso con el crecimiento de los empleados y a un comportamiento responsable respecto a la comunidad donde se desenvuelve la organización (Liden et al., 2008; Reinke, 2004). Ser siervo permite a una persona liderar y a la vez prestar servicio a los demás (Van Dierendonck, 2011). Exige un fuerte compromiso para tratar a cada persona con respeto, sabiendo que cada persona merece ser tratada de forma honesta (Whetstone, 2002).

Greenleaf (1970, 1977) considera como prueba de existencia de liderazgo servidor la respuesta a la pregunta: “*¿El liderazgo se orienta hacia el crecimiento del seguidor; el líder sirve para hacer a los seguidores más sanos, más sabios, más libres, más autónomos y más propensos a convertirse en servidores?*” (Greenleaf, 1977: 27). Estos líderes, por lo tanto, priorizan los intereses de los seguidores en primer lugar y lo hacen a la hora de dar preferencia al cumplimiento de las necesidades de los seguidores, por encima de sus necesidades personales y de la organización (Ehrhart, 2004). Su fuerte conexión con la regla de oro ética, es decir, “*obra con los demás como quisieras que lo hicieran sobre ti*” lleva a estos líderes a tener un sólido sentido de responsabilidad moral, respeto a los seguidores y preocupación por su bienestar (Liden et al., 2008).

De hecho, hoy en día, diversos estudios sostienen que los procesos de liderazgo eficaz deben basarse en comportamientos que tengan como referencia la ética y el bienestar de los seguidores (Fontrodona, 2002; Van Dierendonck, 2011). Como tal, no debe sorprendernos que el liderazgo servidor, cuya base moral se encuentra en su motivación a la hora de servir al seguidor (Sousa y Van Dierendonck, 2017), haya atraído últimamente un gran interés por los investigadores (Van Dierendonck, 2011). Así, a través de poner énfasis en cubrir las necesidades de desarrollo personal y profesional de sus seguidores, considerándolos como un fin y no como un medio, los líderes servidores adoptan altos niveles de moralidad (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008, 2014).



Así, debemos resaltar que los líderes servidores, tal como se desprende de su propia denominación, ponen el foco de atención en el "otro", a diferencia de otros estilos de liderazgo que se centran más en las características propias del líder -p.e. liderazgo transformacional, liderazgo auténtico-. Este comportamiento implica asegurar la satisfacción de las necesidades del seguidor, no deseos caprichosos, sino auténticas necesidades humanas vinculadas al desarrollo profesional y humano de los seguidores (Melé, 2009). Esta es una característica fundamental y única del líder servidor (Liden et al., 2014), enraizada en varios atributos tales como: *la necesidad de servir a los demás, amor ágape, humildad, empatía y sentido de comunidad* (Sun, 2013). Los primeros cuatro atributos ponen de manifiesto la alta orientación del líder hacia el seguidor, siendo los elementos constitutivos de la identidad del líder servidor. La quinta característica, *sentido de comunidad*, es también un atributo orientado hacia el otro, el cual pone de manifiesto que la orientación al servicio practicado por el líder servidor tiene un sentido más amplio, dirigiéndose no solo hacia el seguidor, sino también hacia otros agentes, incluida la comunidad donde desarrolla su actividad, o la sociedad en general (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008, 2014; Reinke, 2004).

En efecto, los líderes servidores mantienen la profunda creencia de que servir a los demás, incluso si ello implica sacrificio, es su primer objetivo, proporcionando propósito y significado al seguidor no solo a nivel profesional, sino también en otras esferas de su vida personal (Sun 2013; Whestone, 2002). Además, Sun (2013) y Van Dierendonck y Patterson (2015) consideran que el amor ágape desarrollado por el líder servidor hacia el seguidor es también un atributo central del líder servidor. El amor ágape es un amor desinteresado e incondicional, utilizado a menudo en la literatura cristiana para describir el amor de Dios por los seres humanos (Ayers, 2008). Esta característica está implícita en el liderazgo servidor, e implica una consideración moral y respetuosa de los seguidores (Winston, 2003), que consiste en orientar sus actuaciones basadas en una preocupación sincera por el seguidor (Van Dierendonck y Patterson, 2015). De igual modo, poniendo los intereses de los demás por encima de los suyos propios, los líderes servidores también demuestran humildad ya que ponen en un segundo plano su jerarquía y sus logros, manifestando su disposición a trabajar al mismo nivel con sus seguidores y aprender de ellos (Van Dierendonck y Nuijten, 2011; Van Dierendonck y Patterson, 2015). Finalmente, los líderes servidores exhiben empatía (Spears, 2010), desarrollando así una

escucha activa y comprendiendo las emociones y necesidades de los demás, de tal forma que consiguen adoptar la perspectiva psicológica de sus seguidores (Washington, Sutton y Field, 2006). Esta característica a su vez ayuda a crear una atmósfera fraternal y de confianza en la que las personas se sienten aceptadas, incluso si cometen errores en su desempeño laboral (Van Dierendonck, 2011).

### **2.5.2. Perspectivas dimensionales del liderazgo servidor**

Como se ha comentado anteriormente, Greenleaf (1970) fue el primero en acuñar el término de liderazgo servidor. Sin embargo, la falta de una definición formal sobre este concepto, ha supuesto un freno en su desarrollo dentro del mundo académico (Van Dierendonck, 2011). Por esta razón, las primeras investigaciones han estado centradas en la operacionalización del concepto del liderazgo servidor, con el objetivo de proporcionarle entidad propia, y así conseguir diferenciarlo del resto de estilos de liderazgo (Parris y Peachey, 2013). Estos estudios los podemos agrupar en tres líneas de investigación:

- Trabajos teóricos que intentan conceptualizar el término de liderazgo servidor (Laub, 1999; Spears, 1995).
- Desarrollo de modelos que permiten describir el liderazgo servidor (Farling, Stone y Winston, 1999; Page y Wong, 2000; Patterson, 2003; Russell y Stone, 2002; Winston, 2003).
- Trabajos empíricos que proporcionan herramientas de medición para evaluar la presencia, o no, del liderazgo servidor dentro del grupo de trabajo o la organización (Barbutto y Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Focht y Ponton, 2015; Liden et al., 2008; Reed, Vidaver-Cohen y Colwell, 2011; Sendjaya et al., 2008; Van Dierendonck y Nuijten, 2011; Winston y Fields, 2015).

A continuación, y de forma cronológica, se presentan brevemente las principales aportaciones de estas corrientes de investigación.

El primer estudio que intenta definir el liderazgo servidor fue desarrollado por Spears (1995) que, si bien perfecciona las ideas propuestas por Greenleaf (1970, 1977), se trata

de una aproximación exclusivamente teórica. La principal contribución de este trabajo es la identificación de diez características que permiten delimitar el concepto de liderazgo servidor:

- *Escucha.* Esta característica hace referencia a la aceptación y valoración activa de las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores (Spears, 1995). Trabajos actuales como el desarrollado por Gutierrez-Wirsching, Mayfield, Mayfield y Wang (2015), documentan la importancia de la capacidad de escucha para conseguir un liderazgo eficaz.
- *Empatía.* Este rasgo extiende el concepto de escucha, definiéndolo como la capacidad de situarse en las circunstancias de los demás, siendo un componente clave de la inteligencia emocional (Wolff, Pescosolido y Druskat, 2002). El estudio desarrollado por Fry (2003) correlaciona el concepto de empatía, en el contexto del amor altruista, con el concepto de liderazgo efectivo.
- *Curación.* Spears (1995) trata este concepto desde un punto de vista emocional y espiritual ya que identifica en el líder servidor aspectos fundamentales en su relación con el seguidor como son: la aceptación, el perdón o la humildad. Elementos que, sin duda, nos alejan de los tradicionales enfoques de liderazgo.
- *Conciencia.* Este concepto consiste en la habilidad del líder para recoger las señales del ambiente y comprender el entorno en el que se encuentra. Se trata de una característica relacionada con la sabiduría definida por Greenleaf (1970, 1977), lo que supone también un componente clave de la inteligencia emocional (Barbutto, Gottfredson y Searle, 2014).
- *Persuasión.* El líder servidor es capaz de influir en los demás sin apoyarse en la autoridad formal o el poder legítimo. En este sentido, Fable y Yukl (1992) encontraron que la persuasión racional conduce a resultados más favorables que las estrategias tradicionalmente empleadas para influir sobre otros, especialmente aquellas que emplean el uso de la fuerza o la coerción.
- *Conceptualización.* Los líderes servidores tienen la capacidad de analizar un problema, o la organización, desde una perspectiva que va más allá del día a día y del cumplimiento de los objetivos a corto plazo, aportando un concepto visionario a la organización. Así, los líderes servidores son capaces de aportar un equilibrio entre el pensamiento conceptual y el trabajo operativo diario (Spears, 2010).

- *Previsión*. Esta característica trata de anticipar el futuro para la organización y sus miembros. Este es un rasgo esencial para la eficacia y la supervivencia de la organización, y una habilidad de los líderes para poder anticiparse a las necesidades de los seguidores (Hu y Liden, 2011; Liden et al., 2008).
- *Corresponsabilidad*. Esta característica indica que la prioridad de los líderes servidores es satisfacer las necesidades del seguidor y la sociedad antes que cumplir con los objetivos de la organización (Barbutto y Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008).
- *Compromiso con el crecimiento de otras personas*. Este elemento supone uno de los pilares de las premisas enunciadas por Greenleaf (1970, 1977) ya que considera que la función principal del líder es conseguir que los seguidores se desarrollen en una dirección positiva de crecimiento personal y profesional dentro de la organización (Van Dierendonck, 2011). Así, un líder servidor identifica las necesidades de los seguidores y proporciona un marco de actuación para el desarrollo de oportunidades de crecimiento del trabajador dentro de la organización (Gotsis y Grimani, 2016).
- *Construcción de la comunidad*. Los líderes tienen la oportunidad de contribuir a la comunidad donde desarrolla su actividad, es decir, no ser agentes ajenos a la sociedad que tienen como único objetivo maximizar los beneficios empresariales, sino ser representantes activos de los cambios que necesita la sociedad (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008; Sun, 2013).

Posteriormente, Farling et al. (1999) presentan un modelo teórico y jerárquico del liderazgo servidor como un proceso cíclico que consta de cinco componentes, agrupados en dos dimensiones:

- Dimensión del *comportamiento* por parte del líder, la cual está compuesta por dos atributos: visión y servicio.
- Dimensión *relacional* respecto al binomio líder-seguidor, en el cuál se identifican tres características: influencia, credibilidad y confianza.

Por otro lado, y paralelamente al modelo anterior, Laub (1999) desarrolla la primera medida cuantitativa del liderazgo servidor, siendo éste el primer paso en la investigación empírica en este campo (Van Dierendonck, 2011). A partir de una revisión bibliográfica

y empleando una técnica Delphi, diferenció cinco características relacionadas con el liderazgo servidor:

- Valoración y desarrollo de las personas de la organización.
- Construcción de comunidad dentro y fuera de la organización.
- Autenticidad, desarrollada en el mismo sentido que el liderazgo auténtico.
- Liderazgo compartido entre el líder y el seguidor, dotando al seguidor de un mayor empoderamiento.

Otra contribución significativa es la realizada por Page y Wong (2000). Su trabajo consiste en un modelo cualitativo de liderazgo servidor basado en círculos concéntricos, el cual intenta integrar cuatro dimensiones y ofrecer un modelo de auto-evaluación que sirva para identificar las áreas en las que el líder necesita mejorar y conseguir así ser más eficiente. El modelo utiliza doce características que afectan a las siguientes dimensiones:

- *Orientación del ser o del carácter*: humildad, integridad y actitud de servicio hacia los seguidores.
- *Orientación a las relaciones*: respeto y preocupación por los demás, capacitación y desarrollo de los seguidores y empoderamiento de ellos, aumentando la fortaleza psicológica, espiritual y social de los seguidores.
- *Tareas de liderazgo*: visión, establecimiento de objetivos y liderazgo.
- *Tareas de organización*: configuración y construcción de equipo, y toma de decisiones compartida.

Por su parte, Rusell y Stone (2002) desarrollan uno de los modelos más extensos sobre liderazgo servidor. En él se definen veinte características para definir el concepto de liderazgo servidor, las cuales son agrupadas en:

- *Nueve características funcionales*: visión, honestidad, integridad, confianza, actitud de servicio, modelado del seguidor, ser pionero, aprecio por los demás y empoderamiento.

- Once *características complementarias*: comunicación, credibilidad, competencia, corresponsabilidad, visibilidad, influencia, persuasión, escucha, estímulo, enseñanza y delegación.

En el centro del modelo se encuentran los atributos funcionales como valores fundamentales del líder. Rusell y Stone (2002) proponen una espiral ascendente en el que el liderazgo servidor influye en la actitud de los empleados y en el rendimiento de éstos a través del desarrollo de las características complementarias.

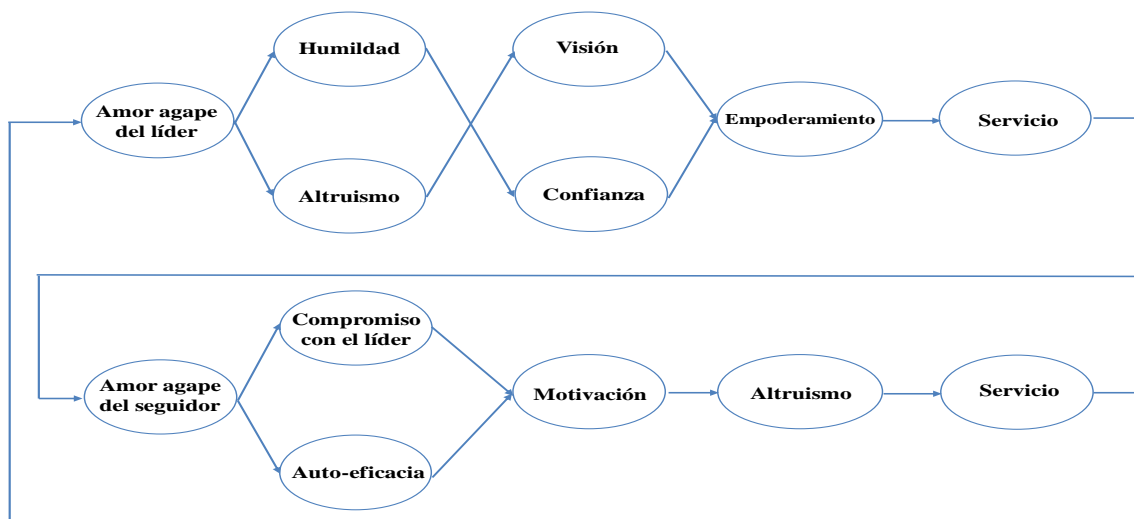
Otro modelo posterior, desarrollado por Patterson (2003) considera la teoría del liderazgo servidor como una teoría virtuosa. Virtud hace referencia, desde una perspectiva moral, a hacer lo correcto en todo momento (Ciulla, 2014). Así, un líder servidor al mantener altas dosis de servicio hacia los seguidores, por el bien común y por encima de cualquier interés personal o económico, es considerado un estilo de liderazgo virtuoso (Patterson, 2003; Searle y Barbuto, 2013; Van Dierendonck y Patterson, 2015). De esta forma, el estudio de Patterson (2003) considera que el liderazgo servidor está formado por siete virtudes, las cuales influyen una sobre otra a través de una cadena de relaciones: *amor ágape del líder, humildad, altruismo, visión, confianza, empoderamiento y servicio*.

El modelo comienza con el desarrollo de un *amor ágape* del líder hacia el seguidor, en su capacidad de amar incondicionalmente, apreciar y cuidar de los seguidores (Ayers, 2008; Van Dierendonck y Patterson, 2015). La práctica de este amor ágape por parte del líder deriva en valores personales del líder como son la *humildad* y el *altruismo*, lo que les permite, por un lado, mantener sus capacidades con cierta perspectiva -evitando la sobrevaloración de uno mismo y centrarse en las necesidades del seguidor- y, por otro lado, mantener una preocupación desinteresada por el bienestar de ellos. Mantener estas dos virtudes, según el modelo de Patterson (2003) permite al líder mantener una relación líder-seguidor basada en la *confianza*, y en transmitir al seguidor una *visión* sobre el propósito amplio de la organización que va más allá del cumplimiento de los objetivos a corto plazo, orientándose a cubrir las necesidades del seguidor y de la comunidad donde desarrolla su actividad. Esto supone que las relaciones que mantiene el líder servidor con sus seguidores no están basadas en el intercambio de poder, sino en el *empoderamiento* del seguidor, guiándole y capacitándole para encontrar su propio camino (Newman,

Schwarz, Cooper y Sendjaya, 2015). Estos elementos llevan al desarrollo de la virtud humana más alta (Melé, 2009), el servicio desinteresado hacia el seguidor.

En la figura 2.1 se representa gráficamente las relaciones entre las siete virtudes del modelo de Patterson (2003), las cuales son ampliadas por el modelo desarrollado por Winston (2003), un modelo que tiene como objetivo complementar el modelo de Patterson (2003). Así, el modelo de Winston (2003) comienza estimando que el servicio desarrollado por el líder genera en el seguidor ese mismo amor desinteresado -*amor ágape*-, lo que fomenta un mayor *compromiso con el líder* y una mayor *autoeficacia*, en el sentido de aumentar la confianza de poder llevar a cabo cualquier acción o comportamiento. Estas dos últimas variables generan en él una mayor *motivación intrínseca*, es decir, una fuerza interior que induce a actuar por la mera satisfacción personal que se obtiene. Esta elevada motivación intrínseca está relacionada directamente con el *altruismo* y el *servicio* desinteresado a los demás. Por último, el modelo de Winston (2003) se cierra considerando que estos elementos posibilitan la retroalimentación de la relación líder-seguidor del modelo, permitiendo la creación de líderes servidores en varios niveles dentro de la organización.

**Figura 2.1. Modelo de liderazgo servidor de Patterson y Winston (2003)**



Fuente: Adaptado de Nixon (2005)

Posteriormente, Ehrhart (2004) desarrolló una escala de liderazgo servidor, ampliamente utilizada en la literatura, formada por 14 ítems y siete factores, los cuales son:

*fortalecimiento de las relaciones con el seguidor, empoderamiento, ayudar al seguidor a crecer y tener éxito, comportamiento ético, habilidades conceptuales, el seguidor en primer lugar y creación de valor fuera de la organización.*

Unos años más tarde, el trabajo empírico de Barbutto y Wheeler (2006) trata de establecer un constructo integrado sobre el concepto de liderazgo servidor. Para ello, estos autores identifican once características que lo definen: los diez atributos del modelo de Spears (1995) a los que se les suma, además, el altruismo, esto es, la motivación desinteresada de influir positivamente en las vidas de sus subordinados, priorizando los intereses de los demás a los propios. Un análisis factorial exploratorio sobre una muestra de 80 supervisores y 338 trabajadores del sector público de un condado de Estados Unidos aportó validez factorial a cinco dimensiones: *altruismo, curación emocional, persuasión, sabiduría y compromiso con el crecimiento de otros.*

Liden et al. (2008), por su parte, desarrollaron una escala de medida a partir de los constructos ya existentes en trabajos previos (Barbutto y Wheeler, 2006; Page y Wong, 2000; Spears, 1995). Tras una revisión de la literatura y el análisis de un panel de expertos, el resultado fue un constructo formado por nueve dimensiones, las cuales fueron testadas sobre dos muestras poblacionales: una con 298 estudiantes de grado y otra con 182 trabajadores de empresas de producción y distribución. Los análisis arrojaron que el liderazgo servidor es un concepto multidimensional formado por 28 ítems y 7 factores: *curación emocional, creación de valor para la comunidad, desarrollo de habilidades conceptuales, empoderamiento, ayuda al seguidor a crecer y tener éxito, consideración del seguidor como primer objetivo y comportamiento ético.* Asimismo, cabe señalar que en un estudio reciente realizado por Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu y Liao (2015), con el objetivo de buscar una versión reducida de esta escala, encontraron apoyo empírico al planteamiento de una herramienta de medición basada en 7 ítems, un ítem por cada dimensión.

Por último, como aportaciones más recientes destacan las realizadas por Sendjaya et al. (2008), Reed et al. (2011), Van Dierendonck y Nijten (2011), Winston y Fields (2015) y Focht y Ponton (2015). En primer lugar, Sendjaya et al. (2008), a través de un estudio cualitativo y cuantitativo, consiguieron desarrollar una escala de medida del liderazgo



servidor formada por 35 ítems y seis factores: *subordinación voluntaria, autenticidad, influencia transformadora, espiritualidad trascendental, responsabilidad moral y relaciones de alianza*. Sin embargo, este trabajo ha sido perfeccionado a través del reciente estudio realizado por Sendjaya, Eva, Butar, Robin y Castles (2017), el cual encontró apoyo empírico al desarrollo de una versión reducida de esta escala basada en 6 ítems, un ítem por cada dimensión. Por su parte, Reed et al. (2011) desarrollan un modelo basado en cinco elementos clave: *apoyo interpersonal, construcción de comunidad, altruismo, igualitarismo e integridad moral*. En el modelo planteado por Van Dierendonck y Nijten (2011) se representa el liderazgo servidor en base a ocho dimensiones: *empoderamiento, responsabilidad, servir al del seguidor, humildad, autenticidad, estímulo, aceptación interpersonal y administración*. Por otro lado, en el trabajo desarrollado por Winston y Fields (2015) se identifica, mediante una revisión de la literatura, un conjunto de 225 ítems -de medidas de liderazgo servidor existentes- que, sin embargo, mediante un panel de expertos, estos autores reducen a una escala unidimensional de 10 ítems. Por último, Focht y Ponton (2015), evaluaron 60 rasgos del liderazgo servidor que están en consonancia con la definición de liderazgo servidor de Greenleaf (1970), los cuales, mediante un método Delphi se consiguieron sintetizar en doce: *valorar a los seguidores, humildad, escucha, confianza, cuidado, integridad, actitud de servicio, empoderamiento, satisfacer las necesidades de los demás en primer lugar, colaboración, amor incondicional -amor ágape- y aprendizaje*.

En resumen, se pone de manifiesto, no solo la cantidad de trabajos desarrollados encaminados a definir el concepto de liderazgo servidor (VanMeter et al., 2016), sino también el esfuerzo realizado por los investigadores a la hora de tratar de captar y sistematizar la esencia del mismo (Parris y Peachey, 2013). La variedad de trabajos y modelos que existe no constituye un inconveniente para la investigación; éstos son complementarios y permiten profundizar en la realidad del liderazgo servidor. Cabe destacar además que todo esto ha supuesto un importante ejercicio de perfeccionamiento y depuración del concepto. La tabla 2.3 expone de forma resumida todas las características aportadas al concepto de liderazgo servidor, donde podemos observar a través de su análisis que: *amor ágape, servicio y desarrollo del seguidor, escucha, humildad, integridad y confianza*, son los elementos más repetidos, apareciendo así como los rasgos principales del líder servidor.

**Tabla 2.3. Resumen de las principales aportaciones (modelos) sobre liderazgo servidor**

<b>Spears (1995)</b>	<b>Farling et al. (1999)</b>	<b>Laub (1999)</b>	<b>Page y Wong (2000)</b>	<b>Russel y Stone (2002)</b>	<b>Patterson (2003)</b>	<b>Winston (2003)</b>	<b>Ehrhart (2004)</b>	<b>Barbuto y Wheeler (2006)</b>	<b>Liden et al. (2008)</b>	<b>Sendjaya et al. (2008)</b>	<b>Reed et al. (2011)</b>	<b>Van Dierendonck y Nuijten (2011)</b>
Escucha	Visión	Valoración de las personas	Humildad	Visión	Amor ágape	Amor ágape del seguidor	Fortalecimiento de las relaciones	Altruismo	Curación emocional	Subordinación voluntaria	Apoyo interpersonal	Empoderamiento
Empatía	Servicio	Desarrollo de las personas	Integridad	Honestidad	Humildad	Compromiso con el líder	Empoderamiento	Curación emocional	Crear valor para la comunidad	Autenticidad	Construcción de la comunidad	Responsabilidad
Curación	Influencia	Construcción de la comunidad	Actitud de servicio	Integridad	Altruismo	Autoeficacia	Ayudar al seguidor a crecer y tener éxito	Persuasión	Habilidades conceptuales	Influencia transformadora	Altruismo	El seguidor en primer lugar
Conciencia	Credibilidad	Autenticidad	Respeto por los demás	Confianza	Visión	Motivación intrínseca	Comportamiento ético	Sabiduría	Empoderamiento	Espiritualidad trascendental	Igualitarismo	Humildad
Persuasión	Confianza	Liderazgo compartido	Preocupación por los demás	Actitud de servicio	Confianza	Altruismo	Habilidades conceptuales	Administración	Ayudar al seguidor a crecer y tener éxito	Responsabilidad moral	Integridad moral	Autenticidad
Conceptualización			Desarrollo de los demás	Modelado del seguidor	Empoderamiento	Servicio	El seguidor en primer lugar		El seguidor en primer lugar	Relaciones de alianza		Estímulo
Previsión			Empoderamiento	Ser pionero	Servicio		Creación de valor fuera de la organización		Comportamiento ético			Aceptación interpersonal
Corresponsabilidad			Visión	Aprecio a los demás								Administración
Compromiso con el crecimiento de las personas			Establecimiento de objetivos	Empoderamiento								
Construcción de la comunidad			Liderazgo									
			Creación de equipos									
			Toma de decisiones compartida									

Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3. El liderazgo servidor dentro de las teorías de liderazgo relacional

Una vez realizada la aproximación al concepto de liderazgo servidor mediante el estudio de su origen y sus diferentes perspectivas dimensionales, este apartado tiene por objetivo delimitar el campo de actuación del liderazgo servidor comparándolo con el resto de teorías de liderazgo relacional: liderazgo transformacional, liderazgo auténtico y liderazgo espiritual. Con este fin debemos considerar que, aunque estos enfoques presentan algunas diferencias respecto al liderazgo servidor, todos ellos tienen en común ciertas características basadas en el desarrollo de la dimensión moral y la relación líder-seguidor. Ello hace que aparezcan puntos en común y divergencias entre estos estilos de liderazgo que resulta necesario aclarar.

#### *El liderazgo servidor y el liderazgo transformacional*

Farling et al. (1999) y Graham (1991) fueron los pioneros en afirmar que el liderazgo servidor es similar al liderazgo transformacional ya que comparte características tales como el respeto, la visión, la influencia, la confianza, la integridad y la delegación. Estos autores señalan que el paradigma del liderazgo servidor asume las tesis del liderazgo transformacional ya que ambos liderazgos comparten los valores de apreciar, valorar, escuchar, orientar, enseñar y empoderar a los seguidores. De hecho, ambas teorías son similares en su énfasis, en la consideración individual y el aprecio a los seguidores (Stone, Russell y Patterson, 2004). Además, también se afirma que el liderazgo servidor es similar al transformacional ya que ambos enfoques, en la relación líder-seguidor, utilizan altos niveles de motivación y moralidad.

Sin embargo, es cierto que el liderazgo transformacional y el líder servidor tienen ciertos puntos de divergencia que hace que éstos deban ser considerados de forma independiente (Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt y Alkema, 2014). Los líderes transformacionales ponen el foco de atención en la organización ya que buscan fortalecer, elevar e inspirar a los seguidores con el objetivo de conseguir los objetivos organizacionales (Parolini, Patterson y Winston, 2009). Sin embargo, el liderazgo servidor es un estilo de liderazgo que pone énfasis en el seguidor y la preocupación sincera y altruista de satisfacer sus necesidades, considerando que el logro de los objetivos

colectivos pasa por el servicio a los seguidores. La idea que subyace detrás del enfoque del liderazgo servidor está bien tratada por el trabajo de Stone et al. (2004: 355), el cual considera que: “*los objetivos organizacionales se lograrán a largo plazo solo facilitando primero el crecimiento, el desarrollo y el bienestar general de las personas que componen la organización*”.

De forma añadida, el trabajo realizado por Choudhary, Akhtar y Zaheer (2013) indica que el liderazgo transformacional posee un campo de actuación más limitado que el liderazgo servidor, ya que no permite explicar fenómenos como la humildad, la autenticidad y la aceptación interpersonal; elementos que sí están presentes en el liderazgo servidor (Barbutto y Wheeler, 2006; Van Dierendonck et al., 2011). Así, mientras que los líderes transformacionales se centran en inspirar a los seguidores a que obtengan un mayor rendimiento y así poder cumplir los objetivos organizacionales, los líderes servidores, mediante el desarrollo de estos atributos -*amor ágape, servicio y desarrollo del seguidor, escucha, humildad, integridad y confianza*-, se centran en satisfacer las necesidades de los seguidores para así crear las condiciones que mejoren el bienestar y el funcionamiento de los seguidores, incluidos los más débiles y dependientes (Parolini et al., 2009; Sendjaya et al., 2008; Van Dierendonck et al., 2014).

### ***El liderazgo servidor y el liderazgo auténtico***

Los estudios desarrollados por Avolio y Gardner (2005) y Van Dierendonck (2011) reconocen que las acciones del liderazgo servidor son similares a las del liderazgo auténtico ya que ambos estilos reconocen la importancia positiva de la moral, la autoconciencia, la humildad y la autorregulación. Así, los líderes servidores, al igual que los líderes auténticos, animan a los seguidores a demostrar la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, son transparentes en sus limitaciones y participan en el razonamiento moral (Sendjaya et al., 2008). Así, ambas formas de liderazgo representan una gran conciencia y moralidad. Ambos enfoques comparten características morales tales como la integridad, la honestidad, la fiabilidad y la humildad, actuando conforme a altos estándares morales internos, sin importar estar en contraposición con presiones externas de compañeros u otras demandas organizacionales (Ling et al., 2017).

Aunque el liderazgo servidor y el liderazgo auténtico poseen características comunes, también poseen ciertos aspectos que los diferencian. Así, en primer lugar, el liderazgo auténtico es un estilo de liderazgo más personalista, focalizado en las características del líder. Sin embargo, el liderazgo servidor está enfocado en el seguidor, y en su filosofía de servir como principio fundamental (Liden et al., 2008). Además, el enfoque del liderazgo servidor tiene un alcance más amplio que el liderazgo auténtico ya que, mientras que el líder auténtico se centra en el autodesarrollo de sí mismo y de sus seguidores, el líder servidor pone énfasis en su responsabilidad y actitud de servicio no solo hacia trabajadores y organización, sino también hacia clientes, otros agentes, y la comunidad donde desarrolla su actividad (Ling et al., 2017; Walumbwa et al., 2010; Wu et al., 2013).

### ***El liderazgo servidor y el liderazgo espiritual***

Finalmente, debemos señalar que, al igual que en los otros estilos de liderazgo relacional, entre el liderazgo servidor y el liderazgo espiritual podemos apreciar ciertos puntos de convergencia. El liderazgo espiritual desea crear congruencia entre la visión y los valores del individuo y de la organización, fomentando un mayor nivel de compromiso con la organización y la sociedad (Fry, 2003). Este elemento del liderazgo espiritual coincide con las características de construcción de comunidad y compromiso con el crecimiento de terceras personas de un buen líder servidor (Hoch, Bommer, Dulebohn y Wu, 2016). Además, ambos modelos contienen factores de motivación intrínseca, relaciones interpersonales y significado en el propósito de la organización. Asimismo, algunas características esenciales del liderazgo espiritual como *visión, amor altruista, espiritualidad y religiosidad* son inherentes al liderazgo servidor (Sendajaya et al., 2008; Crossman, 2010).

En relación a esta última característica, diversos estudios han considerado que existe un cierto paralelismo entre el liderazgo servidor y el cristianismo (Melé, 2000; Shirin, 2015). En este sentido, destaca el trabajo realizado por Rusell (2003) donde, a través de la aplicación de una teología práctica, demuestra mediante textos bíblicos que Jesucristo, durante su peregrinar, desarrolló un liderazgo servidor en su labor pastoral y que, por lo tanto, el liderazgo servidor se enraíza en los propios cimientos de la religión cristiana. En esta misma línea el estudio realizado por Shirin (2015) considera que existe una alta

correspondencia entre la esencia del liderazgo servidor y las tesis desarrolladas en el Nuevo Testamento y en los escritos de San Agustín.

En resumen, estas evidencias han llevado a diversos estudios a concluir que la espiritualidad es uno de las muchas dimensiones del liderazgo servidor, el cual incluye las características fundamentales del liderazgo espiritual (Contreras, 2016; Sendjaya et al., 2008). Así, el liderazgo servidor es considerado como un estilo de liderazgo virtuoso, en el que, a través de factores de motivación intrínseca y motivación trascendente, puede dar sentido y significado al trabajo, sirviendo de inspiración para crear un ambiente organizacional que satisfaga las necesidades de los seguidores y de las organizaciones (Searle y Barbuto, 2011; Sendjaya et al., 2008; Whestone, 2001).

## **2.6. EFECTOS DEL LIDERAZGO SERVIDOR EN LA ORGANIZACIÓN**

Tras delimitar el concepto de liderazgo servidor a través de la exposición de su origen, sus diferentes perspectivas dimensionales y su comparativa con el resto de teorías de liderazgo relacional, en este último apartado se presentan los efectos positivos que la práctica del liderazgo servidor tiene sobre los trabajadores, los grupos de trabajo y la organización. Esta corriente de investigación se ha producido de forma paralela a los estudios centrados en capturar la esencia del liderazgo servidor, lo que de forma sinérgica ha permitido avanzar en el desarrollo de la teoría del liderazgo servidor (Parris y Peachey, 2013).

Así, a nivel individual, los estudios confirman, a través de diferentes trabajos teóricos y empíricos, cómo el liderazgo servidor influye en el bienestar de los seguidores, fomentando en ellos un mayor *compromiso organizacional* (Cerit, 2010; Lapointe y Vandenberghe, 2015, entre otros). Este mayor compromiso del trabajador con la organización y con el grupo de trabajo donde desarrolla su actividad se une también a un aumento de la *satisfacción laboral* (Cerit, 2009; Mayer et al., 2008; McCann, Graves y Cox, 2014; entre otros), una mayor *involucración con el desarrollo del trabajo* (Carter y Baghurst, 2014; Sousa y Van Dierendonck, 2015; entre otros) y, en consecuencia, una *disminución de la intención de abandono de la organización* (Jaramillo, Grisaffe, Chonko y Roberts, 2009; Kashyap y Rangnekar, 2016; entre otros). Además, los líderes servidores

promueven la *confianza* en la relación líder-seguidor a la vez que cultivan en los seguidores actitudes y comportamientos positivos para la organización (Parris y Peachey, 2013), estimulando en ellos un mayor *empoderamiento* del trabajador (Newman et al., 2015; Van Winkle, Allen, De Vore y Winston, 2014; entre otros), *creatividad* (Liden et al., 2014; Neubert et al., 2008; entre otros) y el desarrollo de comportamientos que van más allá de los requerimientos formales de su puesto de trabajo –*comportamiento cívico*– (Chiniara y Bentein, 2016; Panaccio et al., 2015; entre otros).

En la tabla 2.4 se presentan los principales efectos del liderazgo servidor sobre el trabajador, así como los principales estudios teóricos y empíricos que sustentan cada una de las relaciones.

**Tabla 2.4. Principales resultados del liderazgo servidor a nivel individual**

<b>RESULTADO</b>	<b>REFERENCIAS</b>
<b>Compromiso organizacional</b>	Asag-Gau y Van Dierendonck (2011); Awee, Cheah, Cheng, Hong, Ling y Tan (2014); Cerit (2010); Hale y Fields (2007); Hamilton y Bean (2005); Han, Kakabadse y Kakabadse (2010); Jaramillo et al., (2009); Lapointe y Vandenberghe (2015); Miao, Newman, Schwarz y Xu (2014); Pekerti y Sendjaya (2010).
<b>Satisfacción laboral</b>	Cerit (2009); Chan y Mak (2014); Chung et al. (2010); Gunnarsdottir (2014); Jenkins y Stewart (2010); Mayer et al. (2008); McCann et al. (2014); McNeff e Irving (2017).
<b>Involucración con el trabajo</b>	Carter y Baghurst (2014); De Clercq, Bouckennooghe, Raja y Matsyborska (2014); Sousa y Van Dierendonck (2015); Van Dierendonck et al. (2014).
<b>Menor intención de abandono de la organización</b>	Babakus, Yavas y Ashill (2011); Bande, Fernández-Ferrín, Varela y Jaramillo (2014); Dutta y Khatri (2017); Jang y Kandampully (2017); Jaramillo et al. (2009); Kashyap y Rangnekar (2016); Liden et al. (2014).
<b>Empoderamiento</b>	Asag-Gau y van Dierendonck (2011); Bartram y Casimir (2007); Newman et al. (2015); Van Winkle et al. (2014).
<b>Creatividad</b>	Freeman, Isaksen y Dorval (2002); Huang, Qian, Jin y Wang (2017); Jaramillo et al. (2009); Liden et al. (2014); Malingumu, Stouten, Euwema y Babyegeya (2016); Neubert et al. (2008); Yang, Liu y Gu (2017); Yoshida et al. (2014).
<b>Comportamiento cívico</b>	Bakar y McCann (2016); Chen, Zhu y Zhou (2015); Chiniara y Bentein (2016); Ebener y O’Connell (2010); Ehrhart (2004); Hu y Liden (2011); Malingumu et al. (2016); Newman et al. (2015); Panaccio et al. (2015); Walumbwa et al. (2010); Wu et al. (2013).

Fuente: *Elaboración propia*

A nivel grupal y organizacional, debemos señalar que han sido diversos los estudios orientados a explorar los efectos del liderazgo servidor a nivel colectivo (Parris y Peachey, 2013). En general, estos estudios han encontrado que una organización o un grupo de trabajo dirigido por un líder servidor aumenta la *confianza en el líder y en la organización* (Joseph y Winston, 2005; Ling et al., 2017; Miao et al., 2014; Reinke, 2004; Sendjaya y Pekerti, 2010; Washington et al., 2006) así como un mejor *clima organizacional*, en general (Gotsis y Grimani, 2016; Kwak y Kim, 2015; Ozyilmaz y Cicek, 2015; entre otros) y superiores climas específicos: *clima de justicia* (Ehrhart, 2004; Zehir, Akyuz, Eren y Turhan, 2013; entre otros), *clima de servicio* (Hunter et al., 2013; Liden et al., 2014; Walumbwa et al., 2010; entre otros) o *clima ético* (Brownell, 2010; Burton, Peachey y Wells, 2017; Jaramillo et al., 2015; entre otros). La generación de tales climas laborales crea dentro de los grupos de trabajo un ambiente abierto y confiable, que puede mejorar la colaboración y compartir conocimiento entre los miembros del equipo (Rai y Prakash, 2012; Song et al., 2015; Trong-Tuan, 2017; entre otros), lo que supone una mejora de la *efectividad general del equipo y de la organización* (Hu y Liden, 2011; Schaubroeck et al., 2011; entre otros). En resumen, el liderazgo servidor crea una cultura confiable, justa, colaborativa y de ayuda que puede resultar en una mayor efectividad individual y organizativa (Parris y Peachey, 2013). En la tabla 2.5 exponemos los principales efectos del liderazgo servidor a nivel colectivo, así como los estudios teóricos y empíricos que sustentan cada una de las relaciones.

Para finalizar, cabe destacar que actualmente existe evidencia empírica de grandes empresas que han basado su filosofía empresarial en las tesis del liderazgo servidor con resultados muy satisfactorios en su implantación. Es el caso de TDIndustries -sector industrial- Synovys Financial -sector financiero- y Southwest Airlines -sector del transporte aéreo-. Estas empresas han sido incluidas por la revista Fortune, durante varios años consecutivos, entre las 100 mejores compañías de Estados Unidos, al reunir características tales como transparencia, equidad, compromiso, relaciones interpersonales basadas en la confianza, oportunidades, orgullo en el trabajo, cultura organizacional fuerte, reparto de beneficios y seguridad (Vinod y Sudhakar, 2011).



**Tabla 2.5. Principales resultados del liderazgo servidor a nivel grupal/organizacional**

<b>RESULTADO</b>	<b>REFERENCIAS</b>
<b>Confianza organizacional</b>	Joseph y Winston (2005); Ling et al. (2017); Miao et al. (2014); Reinke (2004); Senjaya y Pekerti (2010); Washington et al. (2006).
<b>Clima organizacional</b>	Gotsis y Grimani (2016); Jaramillo et al. (2009, 2015); Kwak y Kim (2015); Liden et al. (2014); Ozyilmaz y Cicek (2015); Schwepker y Schultz (2015).
<b>Clima de justicia</b>	Chung et al. (2010); Ehrhart (2004); Kool y Van Dierendonck (2012); Walumbwa et al. (2010); Zehir et al. (2013).
<b>Clima de servicio</b>	Chen et al. (2015); Huang et al. (2016); Hunter et al. (2013); Liden et al. (2014); Ling et al. (2016); Walumbwa et al. (2010).
<b>Clima ético</b>	Brownell (2010); Burton et al. (2017); Jaramillo et al. (2015); Schwepker y Schultz (2015); Topcu, Gursoy y Gurson (2015).
<b>Efectividad del grupo/organización</b>	Choudhary et al. (2013); Grisaffe, VanMeter y Chonko (2016); Hu y Liden (2011); Hunter et al. (2013); Irving y Longbotham (2007); Liden et al. (2014); Mahembe y Engelbrecht (2013, 2014); Peterson, Galvin y Lange (2012); Rai y Prakash (2016); Schaubroeck et al. (2011); Song et al. (2015); Sousa y Van Dierendonck (2015).

*Fuente: Elaboración propia*

Junto a estas organizaciones debemos añadir, por un lado, grandes empresas estadounidenses que recientemente han implantado la teoría del liderazgo servidor dentro de su dirección de recursos humanos: The Toro Company, ServiceMaster Company o The Men’s Wearhouse (Selladurai, 2014). Y, por otro lado, diversas compañías dentro de industria hostelera y turística, que han adoptado con éxito la doctrina del liderazgo servidor: Ritz-Carlton Hotel, Starwood, White Swan; Zingerman’s Community of Business y Two Chefs on a Roll (Ling et al., 2016; Ling et al., 2017).

En definitiva, las aportaciones realizadas desde el mundo académico, junto con los diferentes casos empresariales contrastados sobre las bondades prácticas de este estilo de liderazgo, nos permiten concluir que el liderazgo servidor tiene cabida en la realidad empresarial. Además, este tipo de liderazgo no va en detrimento de la eficiencia o la efectividad. Más bien, el hecho de enfocar el liderazgo hacia una preocupación por cubrir las necesidades de los empleados, sin duda, tiene un efecto positivo sobre la organización empresarial al estar ligado con la generación de variables organizacionales y grupales de generación de valor. De hecho, el comportamiento y actitud de los recursos humanos de

una organización, puede ejercer desde un enfoque basado en recursos un rol crucial en la generación de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

---

**CAPÍTULO 3.  
EL GRUPO DE  
TRABAJO:  
EFECTIVIDAD,  
CAPITAL SOCIAL  
Y CLIMA DE  
SERVICIO**

---



### **CAPÍTULO 3. EL GRUPO DE TRABAJO: EFECTIVIDAD, CAPITAL SOCIAL Y CLIMA DE SERVICIO**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

La nueva economía globalizada en la que se encuentran las empresas ha dado paso a un entorno altamente competitivo, a un proceso de internacionalización y a una presión por generar innovaciones continuas. De esta forma, las presiones del mercado exigen modelos de negocio cambiantes y estructuras organizativas flexibles que permitan la adaptación de las organizaciones a ambientes dinámicos complejos (Lawler, Worley y Creelman, 2011). Estas circunstancias han provocado que las estructuras clásicas basadas en el concepto de puesto y en organigramas jerarquizados hayan sido sustituidas por estructuras organizativas más flexibles, formadas por grupos de trabajo de diferente naturaleza, con una alta autonomía y orientados al cambio (West y Markiewicz, 2008). Por todo ello, la literatura reciente considera a los grupos de trabajo la unidad fundamental de la organización, debido a su capacidad para aportar la flexibilidad y efectividad necesarias para que las empresas puedan adaptarse a los cambios del mercado (West, 2012). De hecho, debido a la importancia que tienen los grupos de trabajo dentro de la organización, numerosos trabajos teóricos y empíricos se han realizado con la intención de mejorar la comprensión de los complejos mecanismos que permiten obtener una mayor efectividad de los mismos (Butterfield, 2016).

El grupo de trabajo lleva implícito en su definición un alto nivel de coordinación, cooperación e interacción entre sus miembros (West y Markiewicz, 2008). A través de estas características, debemos considerar las relaciones sociales y el capital social desarrollado dentro del grupo como factores clave en la generación de una mayor efectividad grupal (Henttonen, 2010; Oh et al., 2004, 2006). En este sentido, la calidad del intercambio de información entre los miembros del grupo, la confianza mutua y el surgimiento de espíritu de equipo a la hora de crear metas compartidas, son elementos esenciales para el buen funcionamiento del grupo de trabajo (Hu y Randel, 2014).

El capital social interno al grupo es considerado como el conjunto de recursos que están a disposición de sus miembros y que son adquiridos y depositados en la estructura social a través de las relaciones sociales que se establecen (Oh et al., 2006). De esta forma, el

capital social es representado por diversas características que permiten a las personas actuar de manera colectiva (Woolcock y Narayan, 2000): las relaciones, las normas, la confianza y, por lo tanto, la buena voluntad inherente en las relaciones sociales (Adler y Kwon, 2002). Es decir, el capital social está relacionado con la capacidad de cooperación para conseguir objetivos comunes en grupos u organizaciones (Fukuyama, 1995; Leana y Pil, 2006), incluso cuando es necesario un sacrificio personal en favor del logro de los objetivos comunes (Leana y Van Buren, 1999). Éste suele crearse por conocimiento y reconocimiento mutuo y duradero de las relaciones que surgen de los sentimientos de gratitud, respeto y amistad que se desarrollan (Bourdieu, 1986).

Por otro lado, junto con el liderazgo, el clima organizacional ha sido uno de los factores más analizados para comprender la dinámica que se produce dentro de los grupos de trabajo (West, 2012). El clima hace referencia a las percepciones que los individuos tienen acerca del ambiente o contexto social del que forman parte (Rousseau, 1988). Sin embargo, a pesar de que los estudios iniciales consideraban el clima organizacional como un único constructo, la literatura reciente se ha encaminado a analizar los efectos de climas específicos, es decir, percepciones compartidas sobre una realidad organizacional concreta -p.e. clima de justicia procesal, clima de empoderamiento, clima de servicio- sobre el grupo de trabajo o la organización (Schneider y Barbera, 2014). Uno de los climas específicos más ampliamente tratados a lo largo de la literatura es el clima de servicio, definido como “*las percepciones sobre las prácticas, procedimientos y comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados respecto a la calidad del servicio prestado*” (Schneider, White y Paul, 1998: 151) ya sea al cliente interno o externo. La importancia de la presencia de este tipo de clima dentro de los grupos de trabajo y la organización reside en su capacidad de fomentar el desarrollo de variables generadoras de valor dentro de la organización y de orientación al cliente (Hong, Liao, Hu y Jiang, 2013; Schneider y Barbera, 2014).

Así, con el objetivo de profundizar en el análisis de los grupos de trabajo, en este capítulo realizamos una revisión de los conceptos de efectividad grupal, capital social interno al grupo y clima de servicio de grupo. De este modo, en el primer epígrafe delimitamos conceptualmente el término grupo de trabajo, estudiamos sus efectos positivos y negativos en la organización y, finalmente, analizamos los diferentes modelos teóricos

que se han planteado con la intención de comprender cuáles son los procesos internos que llevan a los grupos a ser más efectivos. A continuación, el siguiente apartado se centra en examinar el capital social interno al grupo. En primer lugar, se realiza una aproximación al complejo concepto de capital social. En segundo lugar, se analizan las relaciones y diferentes perspectivas del capital social centrado en la red externa y en la red interna de la organización, con especial mención a las relaciones que se establecen dentro del grupo de trabajo. En tercer lugar, siguiendo el trabajo de Leana y Pil (2006) y Nahapiet y Ghoshal (1998), se describen las diferentes dimensiones que componen este fenómeno -estructural, relacional y cognitiva-. Finalmente, en la última sección, a través de dos apartados, analizamos el clima de servicio. En el primero, describimos el origen y las características del clima organizacional. Y en el segundo apartado realizamos una aproximación al concepto de clima de servicio de tal forma que, una vez expuestas sus distintas aproximaciones, estudiamos sus antecedentes y efectos principales.

## **3.2. GRUPOS DE TRABAJO Y EFECTIVIDAD**

### **3.2.1. El concepto de grupo de trabajo**

Con el fin de delimitar correctamente el campo de actuación de los grupos de trabajo en las organizaciones, una de las principales cuestiones que la literatura ha abordado, es analizar si existen diferencias conceptuales entre los términos equipo de trabajo y grupo de trabajo (Alcover de la Hera, 2014). A partir de la revisión de la literatura podemos identificar una primera corriente de investigación (Johnson y Johnson, 1994; Katzenbach y Smith, 1993; entre otros), que señala claras diferencias entre los dos conceptos. Estos primeros estudios consideran que el factor diferenciador reside en el grado de interdependencia manifestada por los miembros del equipo a la hora de realizar sus tareas. Así, el trabajo de Johnson y Johnson (1994) indica que en los *equipos de trabajo* se desarrolla una clara actuación colectiva, ya que existe un alto grado de interacción entre sus miembros para lograr un objetivo común; mientras que en los *grupos de trabajo* las actuaciones son más independientes, siendo el resultado del grupo la mera suma de las actuaciones individuales de los trabajadores. Por tanto, estos primeros estudios consideran que el concepto de equipo de trabajo es más amplio que el de grupo de trabajo (Tannenbaum, Beard y Salas, 1992).

Sin embargo, estudios posteriores han relegado este debate a un segundo plano (Guzzo y Dickson, 1996; Kozlowski y Bell, 2003; entre otros) al considerar que los equipos de trabajo y los grupos de trabajo comportan dinámicas internas parecidas. Por ello, concluyen que para comprender tales dinámicas resulta más operativo asimilar ambos conceptos, que establecer distinciones entre ellos, ya que entre éstos hay más similitudes que diferencias (Hackman, 1992). Así, con el fin de reducir la ambigüedad en las argumentaciones de estos términos y ayudar a minimizar la redundancia en el discurso, la tendencia actual es utilizar equipo de trabajo y grupo de trabajo como conceptos equivalentes e intercambiables (Kozlowski y Bell, 2003; West, 1996, 2012; West y Markiewicz, 2008)<sup>7</sup>.

Una vez aclarado el debate surgido en torno a grupo y equipo de trabajo, el siguiente paso es aportar una definición clara y concisa de grupo de trabajo. En este sentido, a partir de la revisión de la literatura, se identifica la definición de Guzzo y Dickinson (1996: 308) como una de las más utilizadas actualmente: *“el grupo de trabajo es la unión de individuos que se ven a sí mismos y son vistos por los demás como un ente social, interdependientes con respecto a las tareas que desempeñan como miembros de un grupo, insertados en un sistema social más grande -por ejemplo, una comunidad u organización- y que llevan a cabo tareas que afectan a otros”*.

Esta definición permite sintetizar las características fundamentales que delimitan el concepto de grupo de trabajo (Guzzo, 1996): a) un conjunto distinguible de dos o más personas que interactúan de forma dinámica a través de normas, reglas y roles asignados; b) los miembros del grupo de trabajo poseen objetivos claramente asignados donde la responsabilidad sobre su consecución es mancomunada; c) los trabajadores tienen asignadas funciones y tareas específicas; d) los empleados son interdependientes, de modo que interactúan para lograr un resultado común; y e) los miembros del grupo operan dentro de un contexto social más amplio, ya que interactúan con otros grupos u otros empleados.

---

<sup>7</sup> En nuestro trabajo de investigación utilizaremos este último criterio, utilizando de forma intercambiable los conceptos de grupo de trabajo y equipo de trabajo.



En la práctica, estas premisas implican que los miembros de un grupo cuentan con objetivos compartidos, de modo que, para su cumplimiento, es necesario que exista una alta interacción entre ellos. Así, cada uno de los trabajadores debe tener un rol diferenciado, pero a la vez trabajar de forma colaborativa por un objetivo común. Para ello, todos los miembros del grupo deben asumir una identidad como grupo que debe ser percibida incluso por individuos externos al mismo (Alcover de la Hera, 2014). Además, los resultados y objetivos de su trabajo deben estar claramente definidos para poder ser medidos y evaluados por agentes externos al grupo -directivos de la organización, clientes, etc.-, siendo todos los miembros del grupo de trabajo corresponsables del cumplimiento de los objetivos (Hackman, 1992). Por último, en relación al tamaño que debe tener el grupo de trabajo, no existe un consenso claro en la literatura, pero oscila entre un mínimo de dos o tres personas y un máximo de veinte. Esto es así porque se considera que en un grupo con un tamaño mayor no se producirían los efectos sinérgicos esperados (West, Borrill y Unsworth, 1998).

En resumen, interacción, interdependencia, coordinación, tamaño reducido, objetivos compartidos, roles diferenciados, responsabilidad mutua e identidad de grupo son los elementos básicos que constituyen un grupo de trabajo (Alcover de la Hera, 2014).

### **3.2.2. Efectos de los grupos de trabajo en la organización**

Los cambios económicos y sociales que estamos viviendo en los últimos años, han llevado a las organizaciones a modificar sus estructuras organizativas para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado (West y Markiewicz, 2008), lo que ha supuesto una revolución en el diseño de puestos de trabajo, orientados hacia configuraciones basadas en grupos de trabajo y configurados como nodos con un elevado grado de autonomía e interconexión (Gamero-Vázquez, 2008). Esta nueva configuración dota a la organización de una mayor flexibilidad a la hora de poder reconfigurar sus grupos para ajustarse a los cambios del entorno (West, 2012).

Junto con la flexibilidad que aporta a las empresas, la efectividad es otro de los factores por los que actualmente las empresas están decantándose en la utilización de grupos de trabajo a la hora de diseñar su estructura organizativa (West y Markiewicz, 2008). Esto

es debido a que el trabajo en equipo basado en la interacción y la cooperación de los miembros, orientado hacia la consecución de los objetivos, permite desarrollar un resultado colectivo que excede -en cantidad o en calidad- a la suma individual de las contribuciones individuales de los miembros. Dicho de otra forma, la gestión eficiente de los grupos de trabajo permite que las empresas consigan generar efectos sinérgicos dentro de la organización (Gamero-Vázquez, 2008).

Estos dos factores -flexibilidad y efectividad- han supuesto el detonante del creciente interés por los grupos de trabajo desde el punto de vista académico y empresarial (Kozlowski, Grand, Baard y Pearce, 2015). Así, el desarrollo de estos trabajos ha evidenciado no solo efectos positivos para la organización, sino también sobre las personas que integran los grupos de trabajo. En el siguiente párrafo enumeramos los más representativos (Alcover de la Hera, 2014; Palomo-Vadillo, 2013; West, 2012):

- Reduce los costes y mejora la productividad a nivel individual y grupal.
- Genera un mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo.
- Mejora el clima laboral al existir una comunicación más abierta y cooperativa.
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo.
- Facilita la integración de los nuevos miembros en la organización.
- Proporciona a sus miembros una dimensión social y un mayor compromiso emocional con el rendimiento del grupo.
- Desarrolla una identidad grupal que potencia la implicación y el compromiso entre los miembros del grupo.
- Facilita la coordinación y el compartir conocimiento con los miembros del grupo de trabajo.
- Satisface la necesidad de afiliación y la seguridad personal.
- Mejora la satisfacción laboral y la motivación intrínseca.
- Facilita el desarrollo personal y profesional.
- Estimula la creatividad y la innovación.

Sin embargo, los grupos de trabajo no están exentos de problemas. Estos problemas están asociados a dinámicas individuales y grupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, las cuales pueden llevar a una mayor ineficiencia del grupo de trabajo. A través de una revisión de la literatura, exponemos a continuación los más destacados (Alcover de la Hera, 2014; Palomo-Vadillo, 2013; West, 2012):

- Consume más tiempo y recursos que el trabajo individual.
- Está guiado por procesos psicológicos y sociológicos que pueden propiciar el conformismo y la desaparición de juicios críticos en algunos miembros, por temor a ser excluidos o criticados por el grupo.
- Posibilidad de que existan dificultades de coordinación en el caso de que algún miembro carezca o posea dificultades de comunicación.
- Posibles efectos negativos del estatus, el género o la jerarquía sobre las contribuciones de algunos miembros.
- Reducción del esfuerzo y de la motivación individual que puede dar lugar a efectos de *holgazanería social*.
- Posibilidad de efectos de *complacencia grupal*, o la inmediata toma de decisiones aceptables para el grupo, sin buscar otras posibles de mayor calidad.
- No agrupación y aprovechamiento de todos los recursos disponibles por el grupo.
- Otros procesos de consecuencias negativas como son la inhibición o difusión de responsabilidades, o el desarrollo del *pensamiento grupal*.

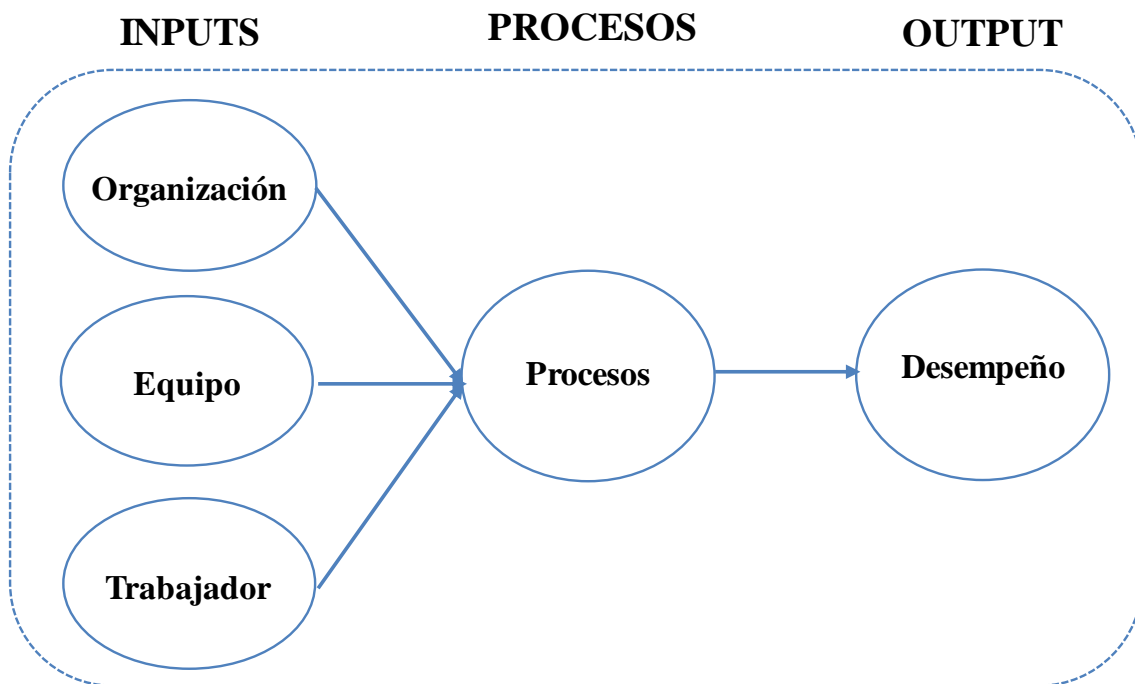
Todos estos aspectos, tanto positivos como negativos, deben ser conocidos por los gerentes para poder utilizar las políticas y herramientas más adecuadas en cada momento, y así conseguir una correcta gestión de los grupos de trabajo (Palomo-Vadillo, 2013). En este sentido, han sido numerosos los estudios que han intentado comprender los antecedentes y la dinámica interna de los grupos que llevan a conseguir una mayor efectividad grupal, concluyendo que los grupos de trabajo están sometidos a diferentes factores -p.e. complejidad de la tarea, objetivos, liderazgo, características de los miembros, cultura organizacional- los cuales deben ser conocidos en su conjunto (Rico, Alcover y Taberner, 2010).

### 3.2.3. Modelos de efectividad de los grupos de trabajo

En la literatura relacionada con los grupos de trabajo existen numerosos trabajos orientados a estudiar los mecanismos internos que los rigen y que les permiten ser eficaces (Cohen y Bailey, 1997; Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005; Lemieux-Charles y McGuire, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008; entre otros). Dentro de ellos, podemos señalar una corriente de investigación centrada en el desarrollo de modelos teóricos que determinan las causas y factores que influyen en el progreso eficiente de los grupos (Rico et al., 2010). En este sentido, Salas, Stagl, Burke y Goodwin (2007) identifican, desde distintas áreas del conocimiento, más de cien aproximaciones teóricas que tratan de comprender los mecanismos internos que llevan al grupo de trabajo a obtener un mayor rendimiento. Estos aspectos evidencian, por un lado, una gran dispersión en los modelos planteados. Y, por otro lado, la existencia de un denominador común en las distintas aproximaciones teóricas realizadas: el *modelo Input-Procesos-Output* (McGrath, 1964). Este modelo ha sido ampliamente utilizado en la literatura a la hora de analizar cuáles son los procesos generados dentro del grupo que permiten conseguir una mayor efectividad.

El *modelo Input-Procesos-Output* (McGrath, 1964) considera la composición, la estructura y los procesos de los grupos, los elementos determinantes de la efectividad del grupo. De esta forma, el modelo divide el trabajo en equipo en tres bloques (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008): En primer lugar, los factores iniciales al funcionamiento del grupo *-Input-* donde se incluyen las características individuales de los miembros del grupo, las propiedades del grupo en relación a su composición en asignación de roles y tareas, y la influencia de elementos organizacionales como la misión de la empresa o la cultura organizacional entre otros. En segundo lugar, los factores que se producen durante la ejecución del trabajo en grupo *-Procesos-* donde se incluyen factores como el clima organizacional, el aprendizaje grupal o la potencia grupal, entre otros. Y, finalmente, los resultados del trabajo en grupo, que evalúa el desempeño grupal *-Output-*. La figura 3.1 muestra de forma gráfica el modelo de relaciones establecidas en dicho modelo.

Figura 3.1. Modelo Input-Procesos-Output de efectividad del grupo de trabajo



Fuente: Adaptado de McGrath (1964)

Sin embargo, debemos señalar que el modelo *Input-Proceso-Output* ha recibido críticas debido a su carácter estático, ya que no permite la incorporación de variables adaptativas y procesos de retroalimentación entre las variables de entrada, proceso y resultado (Rico et al., 2010). Estas circunstancias han provocado la aparición de modelos alternativos que intentan reflejar de forma más realista la dinámica actual presente dentro del grupo de trabajo, incluyendo los fenómenos temporales, de influencia mutua y la posibilidad de realizar análisis multinivel. Entre estos modelos destacan el modelo heurístico de Cohen y Bailey (1997)<sup>8</sup>, el modelo CORE<sup>9</sup>, el modelo THEDA<sup>10</sup> y el *modelo Input-Mediador-Output* (Ilgen et al., 2005). Este último modelo desarrollado por Ilgen et al. (2005) se ha convertido en una referencia para los investigadores ya que toma como base el modelo *Input-Procesos-Output* e incorpora mejoras, las cuales permiten superar las limitaciones antes señaladas.

<sup>8</sup> El modelo de efectividad de Cohen y Bailey (1997) considera los factores ambientales y de diseño del equipo como factores fundamentales en la complejidad dinámica de los procesos que se llevan a cabo dentro del grupo.

<sup>9</sup> El modelo CORE (McGrath, Arrow y Berdahl, 2000) tiene en cuenta la influencia de la dimensión temporal en la dinámica grupal y la influencia del contexto en el que se desenvuelve el grupo.

<sup>10</sup> El modelo THEDA (Cooke, Gorman y Winner, 2007) busca ampliar la dinámica grupal a equipos heterogéneos, y diferenciar entre procesos y transmisión de conocimiento, ya que el modelo *Input-Procesos-Output* los consideraba de forma única.

El modelo *Input-Mediador-Output* (Ilgen et al., 2005) considera a los grupos de trabajo como un sistema multinivel, donde los procesos que se llevan a cabo dentro de él están influenciados por elementos individuales, grupales y organizacionales (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008). Además, se tiene en cuenta que estos factores pueden actuar mutuamente a lo largo del tiempo, confiriendo un carácter cíclico, temporal y de influencia mutua en los procesos desarrollados en los grupos de trabajo (Rico et al., 2010). Esto hace que el modelo *Input-Mediador-Output* perfeccione el modelo *Input-Procesos-Output* ya que éste limitaba la comprensión del comportamiento de los procesos internos del grupo al considerar un único sentido en las relaciones entre las variables (Mathieu et al., 2008). Por lo tanto, esta nueva perspectiva dota de una mayor flexibilidad y adaptación a la compleja realidad presente en los grupos de trabajo (Kozlowski e Ilgen, 2006).

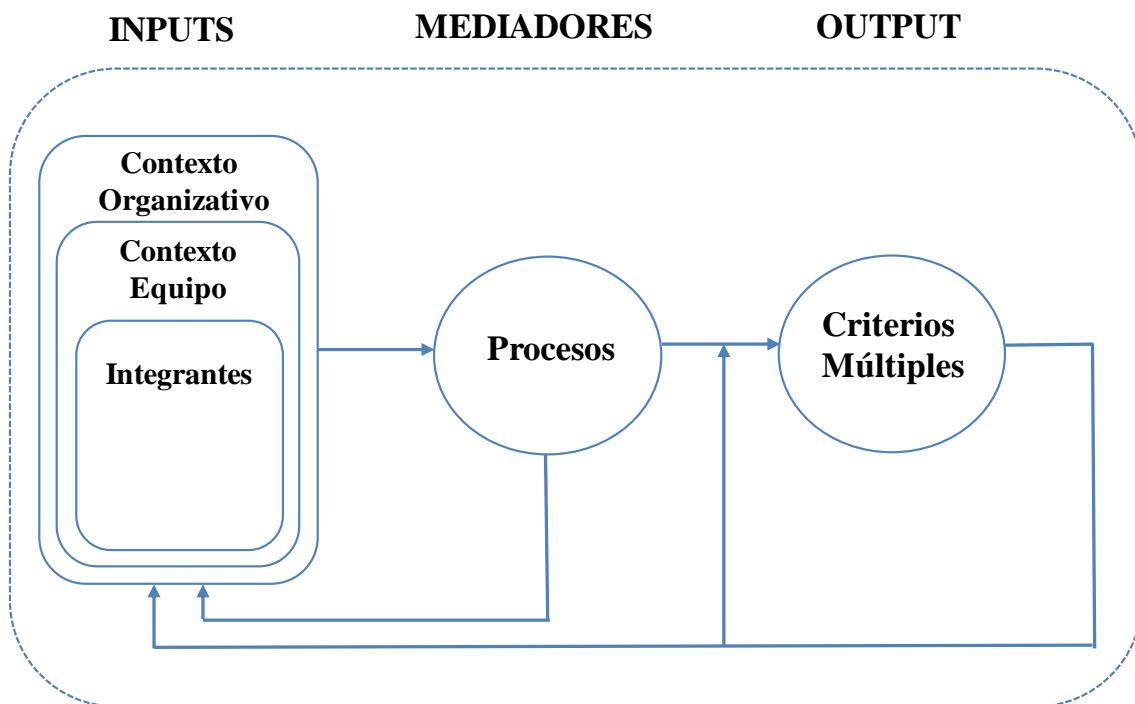
El modelo desarrollado por Ilgen et al. (2005), al igual que el modelo *Input-Procesos-Output* (McGrath, 1964), divide el trabajo en grupo en tres bloques: *inputs* o antecedentes del trabajo en grupo que puede tener a su vez tres niveles de influencia individual, grupal y organizacional, *mediadores* o procesos y estados emergentes producidos durante el funcionamiento del grupo de trabajo y, *outputs* o resultados. La figura 3.2 muestra de forma gráfica el modelo de relaciones que pueden establecerse en el modelo *Input-Mediador-Output*.

Con el fin de comprender mejor el funcionamiento del modelo, a continuación, se explican cada uno de los factores contenidos en el modelo, describiendo las variables más importantes incluidas en cada uno de ellos.

### ***Factores de entrada: Inputs***

Las entradas o *inputs* del grupo (Mathieu et al., 2008) representan el conjunto de recursos del grupo de trabajo, recursos internos y externos que pueden ser manipulados con el fin de poder influir tanto en los procesos como en los resultados. De esta forma, dichos factores de entrada pueden estar presentes en todos los niveles de análisis: nivel trabajador, nivel grupo de trabajo y/o nivel organización (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008).

Figura 3.2. Modelo Input-Mediador-Output de efectividad del grupo de trabajo



Fuente: Adaptado de Mathieu et al. (2008)

Los *factores individuales* hacen referencia a los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que cada integrante del grupo posea y aporte al equipo (Mathieu et al., 2008). De esta forma, el éxito del grupo va a depender de la combinación óptima de dichos factores que permita garantizar *a priori* el cumplimiento de los objetivos colectivos (Lemieux-Charles y McGuire, 2006). Una mala asignación de estos factores individuales presentes en los miembros del grupo puede producir efectos contrarios a los deseables (Rico et al., 2010). En esta línea, diversos autores reconocen que la diversidad laboral, considerada en término de género, edad, formación profesional, conocimientos, destrezas y habilidades, enriquece el grupo de trabajo y puede aportar el efecto sinérgico deseado (West, 2012).

A *nivel grupal*, debemos señalar que la literatura se ha centrado en estudiar cuál debe ser la composición y el diseño óptimo del grupo de trabajo, considerando que el establecimiento de reglas y procedimientos dentro del grupo, la asignación de recursos, roles y tareas, el nivel de coordinación, autonomía e interdependencia de sus miembros, junto con el estilo de liderazgo practicado dentro del grupo, son los factores clave a la

hora de realizar un planteamiento óptimo del grupo de trabajo (Mathieu et al., 2008; Rico et al., 2010). De esta forma, en primer lugar, para desarrollar el grupo de trabajo de manera eficiente, los trabajadores deben tener claramente asignados roles, tareas y recursos, tanto a nivel individual como grupal, evitando las duplicidades y las interferencias (West, 2012). En segundo lugar, debemos resaltar que se han encontrado evidencias empíricas que indican que diseños de grupos con alta coordinación e interdependencia se asocian con altos niveles de efectividad (p.e. Tannenbaum, Mathieu, Salas y Cohen, 2012). En tercer lugar, diversos estudios han comprobado empíricamente que grupos de reducida dimensión están asociados con alta efectividad cuando existe alta interdependencia y autonomía entre los miembros del grupo (Levi, 2015). Finalmente, respecto a la variable liderazgo, la investigación ha demostrado que está relacionada con variables estratégicas como los procesos de información compartida, el clima del grupo, el grado de coordinación y el compromiso con el grupo (Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs y Shuffler, 2012). Así, se ha comprobado que el liderazgo orientado hacia el desarrollo personal y profesional de los miembros del grupo redundará en una mayor efectividad de los grupos (Zaccaro, Rittman y Marks, 2001). En esta línea, el trabajo de Morgeson et al. (2010) identifica siete aspectos que deben fomentar los líderes para que los grupos sean efectivos: a) configurar de forma eficiente la composición del grupo de trabajo, b) manejar diferentes tipos de personalidad dentro del grupo para sacar todo su potencial, c) comunicar de forma clara la misión y las metas necesarias para el logro de los objetivos del grupo, d) tener capacidad y habilidades para resolver problemas que surjan en el trabajo diario, e) facilitar a los miembros del grupo los recursos necesarios para completar los objetivos del grupo, f) animar a los miembros del grupo a actuar de manera más autónoma y, por último, g) crear climas positivos dentro del grupo que aporten un mejor entorno para desarrollar sus actividades y mejorar la cohesión entre los miembros del grupo.

Finalmente, a *nivel organizacional*, la literatura ha puesto de manifiesto como el contexto empresarial tiene un papel crítico en la efectividad de los grupos, identificando, en este sentido, diferentes factores de influencia (Rico et al., 2010): las políticas de recursos humanos, el liderazgo de la alta dirección y la cultura organizativa. Así, en primer lugar, diversos estudios han señalado que el desarrollo de políticas enfocadas a dar formación continua para los trabajadores, mostrándoles apoyo continuo a través de dotarles de



herramientas adecuadas para que puedan desempeñar su trabajo, o el establecimiento de sistemas justos de recompensas basados en el rendimiento individual y grupal, entre otros, pueden tener un efecto relevante sobre la efectividad grupal (Cole, Carter y Zhang, 2013; Mathieu et al., 2008). Por otro lado, el liderazgo y las decisiones que tomen los altos directivos influirán en la efectividad de los grupos de trabajo (Ilgen et al., 2005). De este modo, la presencia de un liderazgo que permita el establecimiento de sistemas de coordinación entre los miembros del grupo y entre los distintos grupos, la elaboración de un marco claro de funcionamiento de los grupos de trabajo a través de estándares, procedimientos y normas, junto con el apoyo y suministro de todo lo que sea necesario para cubrir las necesidades del grupo; redundará en una mayor efectividad grupal (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin y Hein, 1991; Mathieu et al., 2008; Morgeson et al., 2010). Por último, la presencia de una cultura organizativa que sirva de apoyo a los miembros y que ayude a generar una mayor participación, puede mediar y aumentar la relación positiva entre los procesos y la efectividad del grupo (Jin y Zhong, 2014; Kennedy, Loughry, Klammer y Beyerlein, 2009).

### ***Factores mediadores***

Los elementos mediadores en este modelo abarcan el conjunto de mecanismos psicosociales y actividades internas que se realizan dentro del grupo y que permiten combinar y reconfigurar los recursos disponibles para lograr los objetivos marcados (Mathieu et al., 2008). Se trata de procesos dinámicos ya que pueden estar influenciados por diferentes variables inputs, mediadoras e incluso fenómenos de retroalimentación a través de variables output, las cuales posibilitan interacciones futuras más eficientes (Ilgen et al., 2005).

A continuación, presentamos los factores mediadores más relevantes planteados desde este enfoque (Gil et al., 2008; Mathieu et al., 2008; Rico et al., 2010): *aprendizaje grupal*, *potencia grupal*, *clima de grupo* y *confianza grupal*.

En primer lugar, el *aprendizaje grupal* incluye los procesos de interacción y aprendizaje continuo a través de los cuales los miembros de un grupo intercambian información y recursos. De este modo, el grupo adquiere conocimientos, destrezas y habilidades

colectivas más amplias que la suma del conocimiento individual de cada uno de sus miembros, debido al efecto sinérgico de las interacciones proactivas desarrolladas dentro del grupo (Kozlowski e Ilgen, 2006). En esta línea, diversos trabajos revelan la existencia de una alta correlación entre el aprendizaje grupal y la efectividad (Hsiung, 2012; Kalaian y Kasim, 2014; Zellmer-Bruhn y Gibson, 2006; entre otros).

En segundo lugar, la *potencia grupal* hace referencia a la creencia percibida en la capacidad grupal de superar con éxito cualquier objetivo propuesto (Campion, Medsker y Higgs, 1993). De esta forma, cuando los miembros de un grupo comparten la creencia de que el grupo es eficaz, esto hace que estén en disposición de esforzarse de forma conjunta para lograr los objetivos colectivos (Gibson y Earley, 2007). En esta línea, diversos trabajos han aportado evidencia empírica acerca de los efectos positivos de la potencia grupal sobre la efectividad grupal (Hu y Liden, 2011; Pearce, Gallagher y Ensley, 2002; Tröster, Mehra y van Knippenberg, 2014; entre otros).

En tercer lugar, el *clima de grupo* ha estado vinculado por la literatura con el desarrollo de un mayor rendimiento, bienestar y cohesión dentro del grupo de trabajo (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013). Estos beneficios no solo han sido observados a través del clima general percibido dentro del grupo, sino también a través de dimensiones específicas del clima, como el clima de innovación (Sun, Xu y Shang, 2014), el clima de justicia de procedimiento (Naumann y Bennett, 2002), el clima de seguridad (Zohar, 2000) o el clima de servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2005; Schneider et al., 1998), entre otros.

Por último, la *confianza grupal* puede analizarse como un clima compartido respecto al conjunto de expectativas sobre los miembros del grupo, en el que la reciprocidad y las relaciones sociales de calidad son elementos clave, tanto para establecerlas como para mantenerlas en el tiempo (Costa, 2003). La mayoría de los trabajos realizados bajo esta perspectiva se han centrado principalmente en analizar su carácter moderador sobre la interdependencia de la tarea (Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil, 2009), así como sobre la formación de autonomía y la efectividad (Langfred, 2005; Lee, Stajkovic y Sergent, 2016).

### ***Factores de salida: Outputs***

En cuanto a los resultados u *outputs*, éstos hacen referencia a los indicadores que permiten cuantificar la eficacia de los grupos de trabajo (Kozlowski e Ilgen, 2006). En este sentido, el término de efectividad grupal evalúa lo bien que se realiza una tarea o el grado en que el grupo consigue lograr los objetivos previamente fijados (Tannenbaum, Salas y Cannon-Bowers, 1996).

El concepto de efectividad tiene un carácter amplio, multidimensional y multinivel; por ello en la literatura aparecen diferentes criterios para cuantificar la efectividad de los grupos de trabajo (Salas et al., 2005). En este sentido, destaca el trabajo de Hackman (1992), el cual considera la efectividad del grupo de trabajo como un concepto tridimensional que combina los resultados relacionados con la organización, el grupo y sus miembros. Ello lo hace de forma que, dependiendo del contexto en el que se desenvuelva el grupo de trabajo, la importancia relativa de cada una de las dimensiones sufrirá variaciones significativas. Posteriormente, Cohen y Bailey (1997), basándose en los modelos desarrollados por Ancona y Caldwell (1992) y Campbell (1977), plantean un modelo que trata de sintetizar los criterios de evaluación de la eficacia de los grupos de trabajo ya existentes en la literatura. Para ello, distingue tres grupos de indicadores (Mena-García, 2012): a) *rendimiento del grupo*, con la inclusión de elementos como productividad, eficacia, rendimiento o calidad del trabajo realizado; b) *actitud de los miembros del grupo*, a través de aspectos como confianza, satisfacción, seguridad laboral, compromiso o identificación; y c) *comportamiento de los miembros del grupo*, mediante la medición del nivel de absentismo, rotación o cohesión, entre otros.

Para finalizar, debemos indicar que trabajos recientes en esta línea hacen hincapié en la necesidad de seguir avanzando en el proceso de comprensión de estos mecanismos mediante la inclusión de nuevas variables y sus efectos sobre la efectividad del grupo de trabajo (Kozlowski et al., 2015). Por ello, estos estudios hay que dotarlos de una mayor flexibilidad a la hora de estudiar dichos procesos desde una perspectiva multinivel (Kozlowski e Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008). Así, nuevas líneas de investigación se abren en torno a los distintos procesos y estados emergentes cognitivos, emocionales y motivacionales. Entre ellos, caben destacar los factores analizados en esta tesis doctoral:

variables individuales como la empatía y el comportamiento cívico del trabajador, y variables grupales como el liderazgo servidor, el clima de servicio y el capital social interno al grupo de trabajo.

### **3.3. CAPITAL SOCIAL INTERNO AL GRUPO DE TRABAJO**

#### **3.3.1. Aproximación al concepto de capital social**

En la literatura del capital social, aunque diversos autores consideran que el autor pionero en el concepto es Tocqueville (1835), el concepto de capital social proviene, en realidad, del campo de la sociología, desde donde se ha analizado este fenómeno en relación con las redes y las comunidades (Portes, 1998). Así, el trabajo realizado por Hanifan (1916) fue el primero en utilizar de forma explícita el concepto de capital social como un importante recurso social asociado a la buena voluntad, el compañerismo y la solidaridad, llegando a señalar los efectos positivos que puede generar a la hora de obtener información y recursos. Otros autores pioneros que desarrollaron y analizaron el concepto dentro de las comunidades fueron Jacobs (1961) y Loury (1977). Estos autores destacan cómo la confianza y la cooperación son elementos esenciales para que se produzcan, de forma eficiente, las relaciones sociales y las acciones colectivas.

Aunque estos avances en el desarrollo del concepto del capital social fueron significativos, los años ochenta marcan el despegue definitivo de este fenómeno, el cual fue impulsado a través de los trabajos de Bourdieu (1980, 1986) y Coleman (1988). Por un lado, Bourdieu (1980, 1986) analiza los beneficios de la sociabilidad y explica cómo la construcción de redes sociales, a través de estrategias de colaboración, permite a los agentes obtener un beneficio mutuo a largo plazo. Y, por otro lado, Coleman (1988) estudia y define el capital social como una estructura de red social donde los individuos se encuentran en los nudos de la red y que, en función del grado de interacción social que se produce dentro de ella, permite explicar las diferencias de capital intelectual presentes entre los diversos agentes.

Los trabajos realizados por Bourdieu (1980, 1986) y Coleman (1988) componen sin duda la base de la moderna teoría del capital social. Sin embargo, es en los años noventa cuando

los estudios de Burt (1992) y Putman (1993) aportaron a este concepto una visión madura y global en el contexto de las organizaciones empresariales. Así, por un lado, el trabajo de Burt (1992) se fundamenta en la tesis de que los agentes compiten en mercados imperfectos, donde no existe una red homogénea y fuertemente cohesionada. A través de esta idea, dicho autor desarrolla el concepto de los *huecos estructurales*, según el cual, un agente poseerá mayor capital social si consigue interpretar mejor el mapa de relaciones sociales y logra acceder, de forma privilegiada, a esas zonas donde existe información y recursos novedosos. Es decir, aquellas redes que posean una mayor proporción de huecos estructurales ofrecerán más oportunidades al agente de acceso a recursos e información y menos limitaciones de acción. De esta forma, según la tesis de Burt (1992), el capital social tendrá pleno sentido y valor en redes grandes, abiertas y dispersas, donde los agentes pueden acceder a información novedosa, favorecida por la no redundancia de información.

Por otro lado, Putman (1993) realizó un estudio comparativo sobre el grado de desarrollo económico de distintas regiones de Italia, demostrando que el capital social era uno de los factores explicativos de las desigualdades económicas entre regiones. En su análisis, Putman (1993) concluyó que las comunidades que poseían relaciones sociales de calidad basadas en la confianza y normas de reciprocidad, donde los agentes buscaban relaciones a largo plazo sin esperar contraprestación cortoplacista u oportunista, son las que obtenían mejores resultados. Por lo tanto, la tesis de Putman (1993) consideraba que, al contrario que Burt (1992), la generación del capital social se producía mediante redes cerradas y a través de vínculos fuertes, basados en la frecuencia y la confianza de las relaciones mantenidas a largo plazo.

Estas dos posturas, lejos de ser antagónicas, han sido desarrolladas de forma complementaria en estudios posteriores, ya que estas dos perspectivas permiten a los agentes la posibilidad de pertenecer a distintas redes de forma simultánea. De esta forma, dependiendo de sus necesidades, los agentes pueden obtener de ellas diferentes recursos (Lin, 2001). Derivado de esta dimensión global y complementaria del concepto de capital social que los estudios de Burt (1992) y Putman (1993) aportaron, se ha favorecido que este concepto pueda ser empleado como factor explicativo en diversos campos del saber -p.e. educación, economía, política, demografía-, donde se han ido aportando distintas

definiciones y contribuciones a esta teoría, proveyendo de una gran riqueza de matices y perspectivas a esta red de relaciones que se establece entre los agentes (Adler y Kwon, 2002).

Finalmente, otra aportación clave a la literatura ha sido el trabajo realizado por Nahapiet y Ghoshal (1998), el cual proporciona una de las definiciones de capital social más utilizadas en el campo de la dirección de empresas: *“El capital social es la suma de los recursos actuales y potenciales insertados dentro, disponibles a través, y derivados de la red de relaciones poseídas por un agente o unidad social [...] que se manifiesta en forma de relaciones y de activos que pueden ser movilizados a través de esta red”* (Nahapiet y Ghoshal, 1998: 243).

### **3.3.2. Perspectivas de análisis del capital social**

Las relaciones sociales que dan lugar a la generación de capital social se pueden desarrollar dentro o fuera de la organización y, a partir de ahí, existen en la literatura diferentes enfoques para tratar este tema. Por un lado, se plantea la generación de capital social intra-organizacional derivado de relaciones establecidas dentro de la misma organización (Leana y Van Buren, 1999; Tsai y Ghoshal, 1998; entre otros). Y, por otro lado, las relaciones externas son relaciones que se producen en redes fuera de la organización, es decir, con otros agentes ajenos a la misma (Bourdieu y Wacquant, 1992; Inkpen y Tsang, 2005; entre otros).

Sin embargo, hay trabajos que no consideran ambas perspectivas de manera excluyente sino complementaria, aunque la óptica de análisis sea diferente. En este sentido, destaca el trabajo de Walter, Lechner y Kellermanns (2007) en el que se analizan cuáles son los aspectos del capital social que son beneficiosos para cada uno de estos enfoques. Así, en la red interna de la organización será positiva la existencia de una red densa y el establecimiento de vínculos fuertes y frecuentes para que el conocimiento se pueda transferir dentro de la organización. Por otro lado, en la red externa será beneficioso la presencia de vínculos más débiles con agentes más lejanos, esto es, una red dispersa para poder tener acceso a diversas fuentes de información y conocimiento.

Con el objetivo de conseguir una mayor comprensión del capital social en cada una de estas aproximaciones, pasamos a analizar cada una de ellas y las singularidades que las caracterizan, con especial atención a la de naturaleza interna, profundizando dentro de ella en el capital social que se genera dentro de los grupos de trabajo.

### ***El capital social en la red externa de la organización***

Desde una perspectiva externa, el capital social se genera a partir de las relaciones que un agente, en este caso la organización, mantiene con otras organizaciones e instituciones. Bajo este enfoque el capital social tiene una dimensión inter-organizacional, definiéndose como el conjunto de recursos a los que una empresa puede acceder gracias al establecimiento de relaciones inter-empresariales en una determinada red (Bourdieu y Wacquant, 1992). Con la finalidad de aportar una mayor comprensión del término, en la tabla 3.1 mostramos las principales definiciones que aparecen en la literatura acerca del capital social, desde una perspectiva externa.

**Tabla 3.1. Definiciones de capital social externo**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Bourdieu (1985: 248)</b>	<i>“La agregación de recursos actuales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red duradera con más o menos relaciones institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo”.</i>
<b>Bourdieu y Wacquant (1992: 119)</b>	<i>“La suma de recursos, actuales o virtuales, que acumula un individuo o grupo en virtud de poseer una red duradera de más o menos relaciones institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo”.</i>
<b>Burt (1992: 9)</b>	<i>“Amigos, colegas, y más en general contactos, a través de los cuales se reciben oportunidades para utilizar tu capital financiero y humano”.</i>
<b>Portes (1998: 6)</b>	<i>“La habilidad de los actores para garantizar beneficios en virtud de los miembros en una red social u otras estructuras sociales”.</i>
<b>Inkpen y Tsang (2005: 147)</b>	<i>“Agregado de los recursos incorporados en el interior, disponibles a través de y derivados de la red de relaciones que posee un individuo u organización”.</i>

Fuente: Adaptado de Adler y Kwon (2002)

Esta visión es adecuada para analizar las relaciones entre empresas y examinar cómo la red proporciona a las organizaciones acceso a numerosos y muy diversos recursos

valiosos, los cuales generan ventajas competitivas sostenibles<sup>11</sup> (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Así, desde esta perspectiva, y derivado de una proximidad en las relaciones con los agentes, se hace posible una disminución de los costes de transacción, además de generarse altos niveles de confianza entre los diversos agentes de la red (Adler y Kwon, 2002). En consecuencia, el intercambio de recursos se puede realizar con cierta fluidez, favoreciendo su movilización con otros agentes pertenecientes a la red, y facilitando además el acceso a nuevas fuentes de recursos, principalmente, a través de relaciones con otros contactos. Esto es, mediante la suma de contactos tanto directos como indirectos (Sandefur y Laumann, 1998). De este modo el capital social se convierte en un recurso de carácter estratégico que permite explicar las diferencias de resultados incluso entre las empresas de un mismo sector (Koka y Prescott, 2002).

Por último, cabe destacar que existen numerosos trabajos que aportan evidencias teóricas y empíricas sobre la influencia directa del capital social externo en variables organizacionales de importancia estratégica para la empresa como: la *adquisición de conocimiento* (Ebers y Maurer, 2014; Koka y Prescott, 2002; Inkpen y Tsang, 2005; Nahapiet y Ghoshal, 1998; entre otros), la *innovación empresarial* (Ahuja, 2000; Rost, 2011; Tang, 2016; entre otros), o la generación de *mayores resultados empresariales* (Burt, 2000; Halpern, 2005; Hsu y Hung, 2013; Parker, Halgin y Borgatti, 2016), entre otras.

### ***El capital social en la red interna de la organización***

Desde esta perspectiva, el capital social se refiere a la dimensión intra-organizacional. En este sentido, el capital social en la red interna de la organización hace referencia a las relaciones que se establecen dentro de la empresa entre los miembros de la organización, en los distintos niveles jerárquicos que ocupan los miembros de la organización y con una orientación al logro de los objetivos colectivos (Adler y Kwon, 2002; Halpern, 2005). A

---

<sup>11</sup> El capital social se puede considerar como una renta relacional sostenible, derivado del establecimiento de relaciones sociales para la empresa que está dentro de una red frente a las empresas que no pertenecen a la red (Dyer y Singh, 1998), siempre y cuando cumpla cuatro condiciones necesarias mencionadas por Barney (1991): a) el capital social debe ser considerado como un *recurso valioso*, que aporte algo que mejore la eficiencia de la empresa; b) el capital social debe considerarse un *recurso raro*, que debe ser único y permita implantar una estrategia diferenciadora respecto a la competencia (Gulati et al., 2000); c) el capital social debe ser *difícilmente imitable* sobre todo por los competidores (Gulati et al., 2000); y d) debe ser un recurso *difícilmente sustituible*, de manera que no sea susceptible de ser sustituido por otros -o combinaciones de los mismos- que puedan proporcionar servicios similares.



continuación, aportamos las principales definiciones del capital social interno -ver tabla 3.2-.

**Tabla 3.2. Definiciones de capital social interno**

AUTOR	DEFINICIONES
<b>Coleman (1990: 302)</b>	<i>“El capital social es definido por su función. No es una sola entidad, sino que es una variedad de diferentes entidades que poseen dos características en común: Todas ellas conforman algún aspecto de la estructura social, y todas facilitan determinadas acciones de los individuos que están dentro de la estructura”.</i>
<b>Portes y Sensenbrenner (1993: 1323)</b>	<i>“Aquellas expectativas de acción dentro de un colectivo que afectan a las metas económicas y al comportamiento de búsqueda del objetivo de sus miembros, incluso si estas expectativas no están orientadas a través de una esfera económica”.</i>
<b>Putnam (1995: 67)</b>	<i>“Características de la organización social como las redes, normas y confianza social que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo”.</i>
<b>Leana y VanBuren (1999: 538)</b>	<i>“Es un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la organización”</i>
<b>Pastoriza et al. (2009: 478)</b>	<i>“Refleja la calidad de las relaciones afectivas dentro de la empresa, la preocupación compartida por los objetivos comunes y el grado de cohesión entre los empleados. Es un atributo de la organización, en lugar de un recurso propiedad de un miembro individual concreto”</i>

Fuente: Adaptado de Adler y Kwon (2002)

Uno de los trabajos clave para analizar y comprender la formación de capital social intra-organizacional es el desarrollado por Tsai y Ghoshal (1998), el cual, a partir del modelo teórico de Nahapiet y Ghoshal (1998), justifica la creación de valor desde una dimensión interna. Ello se produce, principalmente, a través del intercambio de recursos y la transferencia de conocimiento tácito, generados por las relaciones sociales formales e informales mantenidas entre los miembros de la organización. Tsai y Ghoshal (1998) identifican tres factores clave en la formación de capital social interno: a) *interacción social*, mediante la cual los miembros de la organización pueden acceder a los recursos que otros han puesto a disposición de la red; b) *confianza*, entendida como un factor que reduce los comportamientos oportunistas y que fomenta comportamientos cooperativos y una mayor fluidez en las relaciones sociales; y c) *visión compartida*, que representa las

metas y aspiraciones colectivas. Su presencia favorece la identificación con la organización y sus objetivos.

Por otro lado, el trabajo realizado por Leana y Van Buren (1999) ha sido uno de los más referenciados dentro de la perspectiva interna del capital social, aportando la base teórica para posteriores desarrollos teóricos y empíricos (Halpern, 2005; Leana y Pil, 2006; Pastoriza y Ariño, 2013; Pastoriza et al., 2015; entre otros). Estos autores consideran que el capital social interno es un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales mantenidas dentro de la organización, fundamentadas en la confianza compartida y en la orientación hacia la consecución de los objetivos de la organización. De hecho, estos autores señalan que los principales componentes del capital social interno son la *asociatividad*<sup>12</sup> y la *confianza*. Para favorecer estos dos aspectos, Leana y Van Buren (1999) consideran necesario, en primer lugar, implantar políticas de recursos humanos que favorezcan la estabilidad, flexibilidad y autonomía entre los miembros, y, en segundo lugar, desarrollar un clima que fomente la reciprocidad y la confianza entre los miembros de la organización.

Por último, al igual que sucede con el capital social externo, existe amplia literatura poniendo de manifiesto la influencia positiva del capital social interno en diversas variables organizacionales generadoras de valor (Andrews, 2010), tales como: la *adquisición de conocimiento* (Leana y Van Buren, 1999; Maurer, Bartsch y Ebers, 2011; entre otros), el *intercambio de información y recursos* lo que fomenta el desarrollo de mejores capacidades dentro de la empresa (Blasco, Navas y López, 2010; Chuang, Chen y Chuang, 2013; Subramaniam y Youndt, 2005; Tsai y Ghosal, 1998; entre otros) y la generación de mejores *resultados organizacionales* (Barroso-Castro, Villegas-Periñan y Casillas-Bueno, 2016; Bolino et al., 2002; Fischer y Pollock, 2004; Leana y Pil, 2006; Shaw, Duffy, Johnson y Lockhart, 2005), entre otras.

---

<sup>12</sup> La *asociatividad* se define como la “*voluntad y capacidad de definir objetivos colectivos que se desarrollan a través de una acción colectiva*” (Leana y Van Buren, 1999: 542).

### ***El capital social interno al grupo de trabajo***

Las organizaciones tienden a configurar sus estructuras organizativas en torno a los grupos de trabajo como respuesta a las necesidades de mayor efectividad, adaptación e innovación continua (Henttonen, 2010; Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995). En este contexto, la habilidad para transferir el conocimiento entre los miembros del grupo de trabajo es un factor crítico para la generación de ventajas competitivas (Clopton, 2011). Así, el capital social juega un papel clave en la gestión de los grupos de trabajo, en muchos casos, heterogéneos y basados en el conocimiento compartido, la autonomía, la interdependencia, la descentralización y el aprendizaje colectivo (Henttonen et al., 2013).

Por lo tanto, los grupos de trabajo podrían considerarse como un conjunto de unidades de procesamiento de información, donde los miembros del grupo son agentes que depositan, absorben, codifican y procesan información mediante las interacciones sociales desarrolladas dentro del grupo (Henttonen, 2010). En este sentido, a través de las relaciones sociales efectivas, los trabajadores pueden emplear otras fuentes de capital: conocimientos, habilidades, capacidades y recursos, entre otros. Este capital lo utilizan e intercambian con los otros miembros del grupo, con el objetivo de favorecer la generación de nuevo conocimiento (Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer y Van Engelen, 2006), solucionar de una forma más efectiva y rápida los problemas que surjan en el día a día, y así, poder hacer frente a las metas colectivas (Oh et al., 2004).

En efecto, la calidad de las relaciones y la estructura social del grupo de trabajo puede permitir a sus miembros discutir cuestiones personales y profesionales, asuntos relacionados con el trabajo diario e incorporar y compartir conocimiento adquirido dentro y fuera del grupo (Oh et al., 2004). Podemos considerar, entonces, el capital social existente en el grupo como un agregado de recursos, individuales y grupales, que quedan a disposición del grupo y que le ayudan a la consecución de los objetivos colectivos (Van Emmerik y Brenninkmeijer, 2009). A partir de estas ideas, la literatura centrada en el estudio del capital social dentro de los grupos de trabajo ha aportado distintas acepciones. En la tabla 3.3 se recogen las más importantes.

**Tabla 3.3. Definiciones de capital social interno al grupo**

AUTOR	DEFINICIONES
<b>Oh et al.</b> <b>(2006: 570)</b>	“El conjunto de recursos que están a disposición de los miembros del grupo y que son adquiridos y depositados en la estructura social a través de las relaciones sociales que se establecen”.
<b>Shah, Dirks y Chervany</b> <b>(2006: 301)</b>	“Los recursos disponibles para los trabajadores y el grupo debido a las relaciones sociales desarrolladas”.
<b>Wu</b> <b>(2008: 232)</b>	“Características sociales que están incrustadas en el colectivo, como los vínculos de red, normas y confianza, las cuales facilitan la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo”.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el capital social interno al grupo destaca en la literatura como una variable generadora de valor para el grupo de trabajo y, en consecuencia, para la organización (Henttonen, 2010), ya que potencia variables *output* importantes, tales como: *adquisición de conocimiento* (Hu y Randel, 2014), *creatividad grupal* (Jia, Shaw, Tsui y Park, 2014; Kratzer, Leenders y Van Engelen, 2008; Leenders, Van Engelen y Kratzer, 2003), *innovación* (Hansen, 1999; Hu y Randel, 2014) y *efectividad grupal* (Gupta, Huang y Yayla, 2011; Oh et al., 2004; Pil y Leana, 2009; Reagans y Zuckerman, 2001; Reagans et al., 2004; Sparrowe, Liden, Wayne y Kraimer, 2001; Van Emmerik y Barennikmeijer, 2009; Wong, 2008), entre otras.

### 3.3.3. Dimensiones del capital social interno al grupo

La literatura previa entiende el capital social como un constructo complejo y multidimensional (Koka y Prescott, 2002). Con el fin de comprender el concepto, debemos conocer la estructura de la red social, la calidad de las relaciones establecidas dentro de ella y los recursos con los que cuentan los agentes. En este sentido, una de las clasificaciones más comúnmente utilizada es la desarrollada por Nahapiet y Goshal (1998), quienes plantean que el capital social está compuesto por tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva. Diversos autores señalan que este enfoque tridimensional es el más adecuado para estudiar el capital social dentro de las organizaciones y los grupos de trabajo (Bolino et al., 2002; Hu y Randel, 2014; Leana y Pil, 2006; Pastoriza y Ariño, 2013; entre otros).

### ***La dimensión estructural***

La dimensión estructural del capital social refleja el grado en que las personas del grupo de trabajo están interconectadas y tienen acceso al capital intelectual e información de otros miembros (Leana y Pil, 2006), es decir, hace referencia a con quién y con qué frecuencia comparten información y recursos (Moran, 2005). La dimensión estructural abarca los *vínculos* de las relaciones entre los miembros del grupo y la *configuración de la red*, en función de los cuales se comparte información y se accede a recursos valiosos (Hu y Randel, 2014).

Esta dimensión permite a los miembros de una red el acceso a recursos compartidos, disminuyendo el tiempo de acceso y, por ende, los costes de transacción (Burt, 1992; Gabbay y Leenders, 2001). Nahapiet y Ghoshal (1998) sostienen que tales flujos de información pueden crear una ventaja competitiva mediante la mejora de la capacidad del grupo para absorber y asimilar conocimiento. Por otra parte, el intercambio de información facilita el aprendizaje, la cooperación y la responsabilidad mutua dentro del grupo (Sparrowe et al., 2001) debido al incremento de las relaciones formales e informales (Oh et al., 2004, 2006), el diálogo reflexivo y las discusiones constructivas (Henttonen et al., 2013).

### ***La dimensión relacional***

La dimensión relacional del capital social describe el tipo de relaciones personales que se han establecido entre agentes a través de la historia de sus interacciones (Leana y Pil, 2006; Pastoriza y Ariño, 2013). Así, la dimensión relacional supone una visión dinámica de las relaciones establecidas entre los miembros del grupo, es decir, hace referencia a la naturaleza y la calidad de las conexiones entre los empleados (Leana y Pil, 2006), siendo sus dos características fundamentales: la *confianza* y las *normas sociales* (Walumbwa y Christensen, 2013).

El principal elemento del capital social relacional es la *confianza* (Leana y Van Buren 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998), definida como la expectativa que se genera en una relación bajo la cual se presupone que sus miembros cumplirán con

sus obligaciones y que no llevará a cabo ningún comportamiento oportunista (Krause, Handfield y Tyler, 2007). Otro elemento clave hace referencia al cumplimiento de las *normas sociales* que surgen a través del consenso establecido en las relaciones establecidas por los miembros del grupo (Leana y Pil, 2006). Estas normas sociales son internalizadas por los miembros del grupo, y sirven para delimitar los patrones de conducta esperados dentro del contexto social. Estas normas son apoyadas a través de un sistema de recompensas sociales que se expresan a través de la aprobación o desaprobación de los comportamientos desarrollados por los miembros del grupo (Walumbwa y Christensen, 2013).

### ***La dimensión cognitiva***

La dimensión cognitiva representa el medio que facilita la generación de capital social, es decir, el lenguaje común que utilizan los agentes en sus interacciones (Leana y Pil, 2006). Así, cuando se desarrollan relaciones sociales estables -dimensión estructural-, basadas en la confianza -dimensión relacional-, para que dichas relaciones se establezcan óptimamente, se necesita, además, un lenguaje común que facilite el acceso a información y recursos -dimensión cognitiva- (Martínez-Cañas, Sáez-Martínez y Ruiz-Palomino, 2012). Por tanto, la dimensión cognitiva representa las herramientas proporcionadas para la generación de un entendimiento mutuo entre los miembros de la red (Leana y Pil, 2006; Nahapiet y Ghoshal, 1998), siendo una pieza clave para establecer relaciones efectivas entre ellos.

Los aspectos clave que componen esta dimensión son tres: *las metas compartidas*, *la cultura compartida* y *la identificación con el grupo* (Walumbwa y Christensen, 2013). En primer lugar, las *metas compartidas* hacen referencia al grado en que los miembros de la red comparten una visión o una forma de llegar a un resultado (Tsai y Ghoshal, 1998), de manera que su presencia permite el intercambio de información, ideas y conocimiento integral para la consecución de una tarea (Hu y Randel, 2014). De esta forma, las personas que comparten los mismos esquemas mentales acerca de cómo realizar un trabajo colectivo, son más propensos a mantener relaciones de alta calidad con los otros y a compartir información y recursos de forma regular (Walumbwa y Christensen, 2013).

En segundo lugar, la *cultura compartida* hace referencia al desarrollo de códigos, leyes y reglas comunes (Arrow, 2000) que dirigen un comportamiento adecuado dentro de la estructura social (Leana y Pil, 2006), favoreciendo una relación mucho más fluida y el éxito de las relaciones. De hecho, los investigadores han reconocido que la presencia de códigos dentro de la organización supone un recurso valioso para las empresas (Clopton, 2011).

El tercer elemento es la *identificación con el grupo*. Ashforth y Mael (1989) lo describen como la percepción de "*unidad*" dentro del grupo de trabajo. Es decir, consiste en el grado de sentimiento de pertenencia al grupo, lo que permite a los miembros del grupo compartir historias y experiencias colectivas (Hu y Randel, 2014), y orientar el comportamiento de los miembros del grupo hacia el cumplimiento de los objetivos colectivos (Clopton, 2011). Esto hace que la identificación se asocie con una motivación colectiva a alcanzar las metas, induciendo a los trabajadores a dejar a un lado sus intereses personales y tomar como propios los objetivos del grupo de trabajo (Mael y Ashforth, 1992).

En definitiva, la existencia de estos aspectos resulta necesario para optimizar el establecimiento de relaciones entre los miembros de la organización. Leana y Van Buren (1999: 542) etiquetan este fenómeno como asociatividad, o "*la voluntad y la capacidad de definir objetivos colectivos que se desarrollan a través de una acción colectiva*". De esta manera, dicha dimensión suele configurarse como un buen sustituto a los contratos, incentivos y los sistemas formales de las organizaciones. A través de la dimensión cognitiva los individuos mantienen un lenguaje y un discurso compartido, lo que genera que los miembros del grupo intercambien información de manera más eficiente al no tener que interpretar constantemente las palabras y el comportamiento de los compañeros (Walumbwa y Christensen, 2013).

### ***Vinculación entre las tres dimensiones del capital social***

Aunque cada una de las tres dimensiones actúa en ámbitos diferentes, para la generación de capital social la dimensión estructural, relacional y cognitiva se encuentran íntimamente relacionadas entre sí, debiendo funcionar de forma sinérgica para mejorar la

transmisión de información y recursos dentro del grupo de trabajo y, conseguir así un mayor desempeño individual y grupal (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Concretamente, la dimensión estructural está relacionada con la dimensión relacional porque los vínculos establecidos en la primera pueden estimular la confianza, que es una característica esencial de la segunda. En este sentido, si consideramos las relaciones de forma dinámica, mantener relaciones frecuentes, donde existe una comunicación abierta y honesta -dimensión estructural-, favorece la generación de confianza entre las partes -dimensión relacional- (Tsai y Ghoshal, 1998). Los miembros que confían entre sí están más predispuestos a intercambiar información valiosa, que no compartirían con otras personas fuera de su círculo de confianza. Así, a través de la confianza, es menos probable temer un comportamiento oportunista por parte de los compañeros de trabajo, lo que permite un ambiente de colaboración e intercambio que puede beneficiar tanto al grupo como a las personas que trabajan en ellos (Leana y Pil, 2006).

Por otro lado, la dimensión cognitiva, considerada como un conjunto de códigos, leyes y lenguaje compartido entre los miembros de la red, además de una visión compartida, es evidente que sus efectos se traducen en generación de confianza entre los miembros de la red -dimensión relacional-. Por tanto, tener la misma “*visión compartida*” genera a su vez mayor identificación en la red en la que los agentes se encuentran inmersos y, en definitiva, una mayor confianza por el respeto de las normas y obligaciones suscritas con la red (Tsai y Ghoshal, 1998), no dejando cabida al comportamiento oportunista.

Por último, las dimensiones estructural y cognitiva también están vinculadas entre sí. A través de los diferentes procesos de interacción, y los vínculos que se generan entre los agentes, es cómo se configuran más fácilmente códigos, valores y lenguajes comunes, y una visión compartida (Tsai y Ghoshal, 1998). De esta forma, la estructura de las relaciones sociales influye en la generación de un lenguaje común, códigos, valores y una visión compartida dentro del grupo, lo que favorece el desarrollo de un mayor capital social cognitivo (Rodrigo-Alarcón, 2013).



### 3.4. CLIMA DE SERVICIO EN EL GRUPO DE TRABAJO

#### 3.4.1. El clima organizacional

##### *Origen y definición de clima organizacional*

En la literatura sobre clima organizacional el trabajo de Lewin, Lippitt y White (1939) es considerado el pionero en la utilización del concepto de clima, demostrando que el estilo de liderazgo -participativo, autoritario o “*laissez-faire*”- que se practica en un grupo de personas influye en la generación de diferentes “*atmósferas*” o contextos. A través de este trabajo se concluye que el comportamiento de los miembros de un grupo no solo se puede explicar en base a los rasgos personales de cada uno de ellos, como se consideraba en la psicología social desarrollada hasta la fecha, sino que también parece depender de factores colectivos tales como el clima organizacional.

Aunque el origen del concepto surge a finales de los años treinta del siglo pasado, no fue hasta la década de los sesenta cuando, a través de los estudios realizados por McGregor (1960) y Likert (1961), surge el interés por los efectos del clima dentro de las organizaciones empresariales. Por un lado, McGregor (1960) fue el continuador de los trabajos iniciados por Lewin et al. (1939) a través de los cuales desarrolló la Teoría X e Y del liderazgo, ya analizada con mayor detalle en el capítulo anterior. Esta teoría considera que los directivos son los responsables de la creación y la transmisión del clima organizacional en el que los trabajadores desempeñan sus tareas. Por otro lado, los estudios efectuados por Likert (1961) dejaron a un lado el análisis de los efectos del liderazgo con el objetivo de desarrollar métodos analíticos que permitieran a los directivos captar el clima organizacional y diseñar distintas herramientas encaminadas a poder actuar sobre él. Son estos trabajos los que sentaron la base para trabajos posteriores en esta época (Forehand y Von Haller, 1964; Litwin y Stringer, 1968; Schein, 1965; Schneider y Bartlett, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968), lo que supuso la consolidación y revalorización del concepto de clima organizacional al considerarlo un factor estratégico para la consecución de mejoras en el resultado empresarial (Ehrhart, Schneider y Macey, 2013).

Posteriormente, debido a la importancia que el clima organizacional iba adoptando dentro de las organizaciones, la investigación se centró en desarrollar aspectos metodológicos y marcos teóricos para sistematizar y conceptualizar el clima organizacional. En relación a este último aspecto se han aportado diversas teorías que dan respuesta a cómo los climas emergen dentro de una organización (Moran y Volkwein, 1992). La investigación realizada durante esta época, de acuerdo con Mañas-Rodríguez, González-Romá y Peiró-Silla (1999), se puede agrupar en torno a tres enfoques: *estructural*, *perceptual* e *interactiva*; los cuales analizamos brevemente a continuación.

*El enfoque estructural del clima organizativo.* Esta aproximación considera que el clima es una característica propia de la organización o el grupo, y es independiente de las percepciones de sus miembros (Guion, 1973). Desde esta perspectiva se considera que el clima surge de las características objetivas de la organización, tales como: el tamaño, el grado de centralización en la toma de las decisiones, los niveles jerárquicos, la tecnología empleada o el grado de formalización (Moran y Volkwein, 1992). A partir de este enfoque se han desarrollado diferentes definiciones que intentan delimitar el concepto, recogiendo en la tabla 3.4 las más significativas.

**Tabla 3.4. Principales definiciones de clima organizacional: enfoque estructural**

AUTOR	DEFINICIONES
<b>Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970: 390)</b>	<i>“Un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que pueden ser inducidos por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas, tal como grado de autonomía”.</i>
<b>Payne y Pugh (1976: 11)</b>	<i>“El clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros”.</i>
<b>Glick (1985: 603)</b>	<i>“Un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo”.</i>

*Fuente: Elaboración propia a partir de García (2006)*

Este enfoque estructural, aunque ha servido para avanzar en el conocimiento del clima organizacional, ha recibido numerosas críticas (Mañas-Rodríguez et al., 1999). Entre ellas, debemos señalar, en primer lugar, que es un enfoque que no permite explicar el por qué dentro de una misma organización existen diferentes rendimientos y diferentes climas de forma simultánea. Y, en segundo lugar, es un enfoque que le da una importancia excesiva al efecto de las variables estructurales sobre las percepciones del individuo, cuando estas variables muchas veces no pueden ser percibidas o, simplemente, no son relevantes para el trabajador (Moran y Volkwein, 1992).

*El enfoque perceptivo del clima organizativo.* Desde este enfoque se considera que el agente fundamental para la generación del clima es el individuo (Moran y Volkwein, 1992), de tal forma que el clima es la consecuencia de los procesos psicológicos derivados de la percepción y la interpretación que el individuo realiza del entorno (Peiró, 1990). Por tanto, esta perspectiva cambia el foco de atención de la organización hacia el individuo, considerando, al contrario que sucedía en la perspectiva estructural, que el clima es un constructo subjetivo.

Esta perspectiva ha estado respaldada por la Teoría de la Atracción-Selección-Abandono (Schneider y Reichers, 1983) según la cual, las personas que tienen aspectos psicológicos similares tienden a ser atraídas y mantenidas en el grupo. Y, al contrario, aquellas personas que manifiestan subjetividades distintas tenderán a estar apartadas. En la tabla 3.5 exponemos las definiciones más significativas enmarcadas en esta corriente de investigación.

No obstante, debemos señalar que este enfoque tampoco ha estado exento de críticas ya que su carácter individualista ha frenado la aceptación del carácter grupal del clima (Moran y Volkwein, 1992). De una parte, este enfoque sigue sin explicar la existencia de diferentes climas que se producen entre diversos grupos dentro de la organización. Y de otra, considera solo los procesos psicológicos internos para la percepción del clima, obviando el contexto y, por ende, la interacción entre los individuos y la organización, y el carácter colectivo del concepto.

**Tabla 3.5. Principales definiciones de clima organizacional: enfoque perceptivo**

AUTOR	DEFINICIONES
<b>Schneider (1975: 474)</b>	<i>“Las descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”.</i>
<b>Joyce y Slocum (1979: 333)</b>	<i>“Los climas son perceptivos, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y no son acciones”.</i>
<b>James y Sells (1981: 275)</b>	<i>“Son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo [...] Estas percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincráticas de aprendizaje”.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2006)

*El enfoque interactivo del clima organizativo.* Esta perspectiva surgió como respuesta a las posturas contrapuestas de los enfoques anteriores, combinando ambos al considerar que la formación del clima se debe a la interacción entre la organización y el individuo (Poole y McPhee, 1983). De esta forma el concepto de clima surge de las interacciones entre las personas en un contexto determinado. Así, las personas combinan, reagrupan y transforman sus percepciones en función de dichas interacciones, formando una percepción compartida que definimos como clima (Schneider y Reichers, 1983). En la tabla 3.6 se presentan las definiciones más relevantes de esta perspectiva.

**Tabla 3.6. Principales definiciones de clima organizacional: enfoque interactivo**

AUTOR	DEFINICIONES
<b>Schneider y Reichers (1983: 32)</b>	<i>Las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los empleados recién llegados a comprender el significado del contexto del trabajo. Y es a través de las interacciones sociales, como los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto.</i>
<b>Rousseau (1988: 140)</b>	<i>El clima son las descripciones individuales del marco social o del contexto del que la persona forma parte.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2006)

### **Conceptualización del clima organizacional**

El clima organizacional, como se ha comentado en el apartado anterior, hace referencia a las percepciones que los trabajadores tienen acerca del contexto organizativo del que forman parte (González-Romá, 2011). Esta definición implica distintas alternativas a la hora de conceptualizar el clima perceptivo desarrollado por los trabajadores. En este sentido, el trabajo realizado por Rousseau (1988) considera tres elementos para clasificar de forma eficiente el concepto de clima: *el referente*, *el nivel de operacionalización* y *la faceta*. A continuación, exponemos brevemente cada uno de ellos.

*El referente*. Las percepciones desarrolladas por los trabajadores tienen que estar dotadas de contexto, es decir, de un *referente*. En concreto, el *referente* hace mención al entorno donde el trabajador desempeña su actividad, ya sea la organización, la unidad operativa, el departamento o el grupo de trabajo. Así, en las mediciones realizadas sobre el clima se debe especificar de forma clara y explícita el contexto a través del cual los individuos realizan las valoraciones, ya que la ambigüedad en la formulación del referente puede dar lugar a que los trabajadores aporten valoraciones diferentes. En esta línea, el trabajo realizado por Nisbett y Wilson (1977) muestra que la falta de claridad en el referente hará que el trabajador tienda a contestar en base al referente que le sea más cercano o que mejor conozca, pudiendo no coincidir con el deseado.

*Nivel de operacionalización*. Existe un debate abierto entre los académicos a la hora de operacionalizar el concepto de clima (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2011). Así, podemos encontrar una corriente que considera que el clima no puede surgir si no hay consenso entre las percepciones de los trabajadores, mientras otros autores se apoyan en la falta de acuerdo dentro del colectivo para justificar el carácter individual del clima organizacional. En base a estas ideas, en la literatura podemos encontrar fundamentalmente tres perspectivas del concepto de clima (Mañas-Rodríguez et al., 1999): *clima psicológico*, *clima agregado* y *clima colectivo*.

- *Clima psicológico*. Este clima es el resultado de las descripciones o percepciones que realizan los individuos del contexto donde desempeñan su actividad. De esta forma la visión individual del trabajador prima sobre el clima psicológico. En este

tipo de clima los aspectos de personalidad, creencias y procesos cognitivos son los que influyen de forma directa en la valoración del clima psicológico (Goldstein y Blackman, 1978; Rousseau, 1988).

- *Clima agregado*. Este tipo de clima se desarrolla cuando es necesario operacionalizar el clima a niveles superiores, ya sea la organización, el grupo de trabajo o el departamento. Para ello, debe existir un cierto grado de consenso entre los individuos de la unidad para poder realizar valoraciones intermedias de las puntuaciones de los sujetos (Rousseau, 1988). En este sentido, se asume que las percepciones compartidas por los trabajadores de un colectivo tenderán a ser homogéneas y diferentes a otro colectivo homólogo -p.e. otro departamento o grupo de trabajo de la organización- que está influido por un contexto totalmente distinto -p.e. diferente liderazgo, objetivos, etc.- ya que, a diferencia del clima psicológico, el clima agregado considera el clima como una propiedad grupal (James, 1982; Joyce y Slocum, 1979; Roberts, Hulin y Rousseau, 1978; Rousseau, 1988).

- *Clima colectivo*. Este tipo de clima se basa en identificar sub-grupos de trabajadores con características similares a través de métodos estadísticos de análisis de “clusters” (James, 1982), cumpliendo a su vez el criterio de acuerdo interno. Así, al clima desarrollado en estos sub-grupos es lo que se denomina clima colectivo. Sin embargo, este concepto ha sido criticado (Payne, 1990) ya que este tipo de agrupaciones carecen de colectividad estructurada e identidad socio-psicológica, debido a que se agrupan por criterios meramente estadísticos, sin una estructura sociológica o psicológica claramente identificada.

La faceta del clima. Las primeras etapas del desarrollo del concepto de clima, comentado en el apartado anterior, se centraron en tratar el clima organizacional como un único elemento presente dentro de la organización (Reichers y Schneider, 1990). Sin embargo, la importancia otorgada actualmente al clima laboral ha hecho que en los últimos años la investigación relacionada con el clima haya dejado de lado el concepto de clima organizacional como una única realidad presente en la organización, centrándose en diferentes climas específicos que pueden desarrollarse de forma simultánea dentro de los

grupos de trabajo y la organización (Ehrhart et al., 2013), tales como: *clima de seguridad*, *clima de servicio*, *clima de justicia de procedimiento* o *clima de empoderamiento*, entre otros. Esto es posible debido a que pueden convivir dentro de un grupo u organización diferentes tipos de clima de forma simultánea (Schneider et al., 1998). En ocasiones, a estos climas específicos se les ha llamado estratégicos, debido a la importancia otorgada a su presencia dentro de la organización, y a su vinculación con variables críticas de generación de resultados (Dietz, Pugh y Wiley, 2004; Schneider, 1975).

Dentro del sector servicios, uno de los climas específicos más importantes es el *clima de servicio* (Schneider et al., 1998), el cual valora la percepción de los trabajadores en relación a las políticas, apoyo recibido y comportamientos orientados a la prestación de un servicio de alta calidad al cliente. La literatura ha demostrado que la presencia de un clima de servicio dentro de los grupos de trabajo y la organización favorece el desarrollo de variables generadoras de valor internas a la organización -p.e. comportamiento cívico del trabajador- y beneficia la relación con el cliente -p.e. mayor calidad del servicio, satisfacción del cliente-.

### **3.4.2. El clima de servicio**

#### *Aproximación al concepto de clima de servicio*

Los primeros trabajos sobre el clima de servicio tuvieron como punto de partida los trabajos realizados por Schneider (1973) y Parkington y Schneider (1979). El primero se desarrolló en el sector bancario, en una época donde existía una gran preocupación por parte de los altos ejecutivos sobre la percepción del servicio prestado al cliente en las oficinas bancarias. En estas circunstancias, Schneider (1973) evaluó el grado de satisfacción de los clientes sobre la calidad del servicio prestado. Su estudio reveló que los clientes no solo valoraban el producto financiero en sí, sino que también tenían en cuenta el entorno físico, el trato personal y el ambiente desarrollado en la oficina bancaria.

De forma complementaria al trabajo anterior, Parkington y Schneider (1979) analizaron, también en el sector bancario, la opinión de los empleados sobre la orientación al servicio prestado en su empresa. Los resultados pusieron de manifiesto que cuando existía

discrepancia en las valoraciones realizadas por los empleados sobre la orientación del servicio de la organización, se informaba a su vez de problemas organizativos dentro de sus unidades -p.e. ambigüedad en la asignación de roles en los puestos de trabajo, conflicto de roles, etc.-. Del mismo modo, sus resultados mostraron que en las organizaciones donde existía un acuerdo sobre la orientación al servicio, los trabajadores evaluaban de forma positiva a la organización, ya que consideraban que aportaba las políticas y recursos necesarios para el desempeño eficaz en la prestación de un servicio de alta calidad al cliente.

Aunque los trabajos de Schneider (1973) y Parkington y Scheider (1979) se consideran los pioneros sobre el desarrollo del clima de servicio, los estudios realizados por Schneider, Parkington y Buxton (1980), Schneider y Bowen (1985) y Schneider et al. (1998) han sentado las bases para las investigaciones posteriores, contribuyendo a su comprensión desde una perspectiva conceptual y metodológica (Ehrhart et al., 2013). Así, en el trabajo de Schneider et al. (1980) se demuestra que recibir apoyo personal y de equipo para realizar una mejor prestación del servicio, estaba significativamente relacionado, por un lado, con una percepción de mayor calidad de los servicios prestados por parte del cliente y, por otro lado, con una mayor satisfacción laboral por parte de los empleados. En esta misma línea, el trabajo de Schneider y Bowen (1985) pone de manifiesto que las prácticas de recursos humanos orientadas a eliminar los obstáculos que impiden a los trabajadores desempeñar de manera efectiva su relación con el cliente, estaban significativamente relacionadas con la satisfacción del servicio prestado por parte del cliente. Finalmente, el estudio realizado por Schneider et al. (1998) revela que la implantación de políticas empresariales orientadas a facilitar la relación entre el trabajador y el cliente -*liderazgo, participación, soporte, apoyo y entrenamiento*- tienen un efecto directo y significativo sobre las percepciones de calidad por parte de los clientes. Este trabajo revela, de forma añadida, que la satisfacción de los clientes retroalimenta el desarrollo de un mayor clima de servicio dentro de la organización. Por último, el trabajo de Schneider et al. (1998: 151) aporta una de las definiciones de clima de servicio más aceptadas y utilizadas por los académicos: *“El clima de servicio se refiere a las percepciones sobre las prácticas, procedimientos y comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados respecto a la calidad del servicio prestado al cliente”*.



Estos estudios han dado origen a lo que se denomina investigación de enlace -“*linkage research*”- (Pugh, Dietz, Wiley y Brooks 2002). La lógica subyacente a esta idea es que el clima de servicio es el puente entre: a) lo que sucede internamente en una organización -p.e. *políticas de recursos humanos*, creación de un *ambiente de apoyo* al trabajador-, que influye en las actitudes y comportamientos de los trabajadores y en su relación con los clientes (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002), y b) lo que sucede externamente a la organización en relación al cliente -p.e. calidad percibida del servicio, satisfacción del cliente-. En esta línea, algunos autores van un paso más allá (Hong et al., 2013; Jong, Ruyter y Lemmink, 2004; entre otros) y hablan de eslabón perdido -*missing link research*- a la hora de referirse al clima de servicio, bajo la idea de que la generación en la organización de este tipo de clima permite unir la dimensión interna -políticas empresariales y trabajador- con la dimensión externa -cliente-. En esta línea de investigación han surgido numerosos trabajos que analizan el vínculo entre el clima de servicio desarrollado dentro de la organización y la experiencia del servicio recibido por parte del cliente (Bowen y Schneider, 2014; Hong et al., 2013; Jiang, Hu, Hong, Liao y Liu, 2016; Liao y Chuang, 2004, 2007; Salanova et al., 2005; Schneider, Macey, Lee y Young, 2009; Way, Sturman y Raab, 2010; entre otros), lo que ha contribuido al desarrollo del concepto de clima de servicio dentro del mundo académico y empresarial.

### ***Conceptualización del clima de servicio***

Otro importante objetivo relacionado con la investigación sobre el clima de servicio ha sido determinar los factores que permiten capturar de forma correcta el concepto de clima de servicio. De esta forma, basándonos en el trabajo realizado por Schneider y Barbera (2014), hacemos un pequeño recorrido sobre los diferentes enfoques conceptuales desarrollados en torno a esta cuestión.

En primer lugar, debemos destacar el estudio efectuado por Schneider et al. (1980), en el que se considera que el clima de servicio puede ser explicado a través de siete factores: *prácticas de gestión* -medidas realizadas por el gerente orientadas a planificar, coordinar, establecer metas y rutinas para desarrollar un buen servicio al cliente-, *recompensar los esfuerzos* -recompensar/apreciar el esfuerzo extra por parte del trabajador a la hora de servir a los clientes-, *retener a los clientes* -el grado en el que existe una preocupación

activa por retener clientes-, *apoyo a los trabajadores* -medida en que los empleados se sienten apoyados por parte de la organización en sus esfuerzos por proporcionar un servicio de alta calidad al cliente-, *apoyo centralizado del proceso de la información* -medida en que los empleados consideran que son apoyados a la hora de realizar labores auxiliares para desempeñar la prestación del servicio de forma eficiente-, *apoyo a la comercialización* -medida en que los empleados sienten que el departamento de marketing les apoya en su relación con el cliente-, y el *apoyo mediante el suministro de equipamiento y recursos* - medida en que los empleados consideran que el equipamiento y los recursos son lo suficientemente adecuados y confiables-.

Posteriormente el trabajo elaborado por Schneider y Bowen (1985), redujo el concepto de clima de servicio a cuatro elementos: *gestión de sucursales*, *atención/retención de clientes*, *apoyo del sistema* -apoyo recibido de otros compañeros de otros departamentos- y *apoyo logístico* -apoyo recibido a través del suministro de equipamiento y material que permite la prestación del servicio de forma eficiente-. Unos años después, la investigación realizada por Burke, Borucki y Hurley (1992) encuentra que las percepciones del clima de servicio de los empleados están compuestas por dos factores de orden superior: *preocupación por el bienestar de los clientes* -dimensión externa- y *preocupación por el bienestar de los empleados* -dimensión interna-.

De forma añadida, el trabajo realizado por Lytle, Hom y Mokwa (1998) desarrolla una medida de orientación al servicio -SER\*OR-, a través del cual identifican cuatro componentes: prácticas de *liderazgo orientado al servicio* -liderazgo de servicio y visión de servicio-, *prácticas de encuentro con el servicio* -trato con el cliente y empoderamiento del empleado-, *prácticas de gestión de recursos humanos* -formación en servicio al cliente y recompensas en función del servicio prestado-, y *prácticas sobre el sistema de servicio* -prevención de fallos de servicio, recuperación de servicios, tecnología de servicios y comunicación de estándares de servicio-.

Finalmente, aunque estudios posteriores han utilizado diferentes conceptualizaciones a la hora de determinar el clima de servicio (Borucki y Burke, 1999; Gebauer, Edvardsson y Bjurklo, 2010), la realizada por Schneider et al. (1998) ha sido una de las más utilizadas a lo largo de la literatura (Bowen y Schneider, 2014). Consideran que el clima de servicio

está definido a través de tres dimensiones: la *orientación hacia el cliente* -el grado en que la organización es capaz, a través de distintas vías, de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes en términos de calidad de servicio-, las *prácticas de gestión* -las acciones de los supervisores inmediatos encaminadas a apoyar y reconocer la prestación de un servicio de calidad por parte de los empleados- y la *retroalimentación ofrecida por el cliente* -el grado en que una organización solicita y usa el *feedback* del cliente relativo a la calidad de servicio ofrecida-. Por último, el trabajo de Schneider et al. (1998) desarrolla una versión resumida del concepto de clima de servicio con la intención de aglutinar las características esenciales del clima de servicio en un único factor, definido como *clima de servicio global*. Esta versión proporciona una conceptualización resumida del clima de servicio del grupo de trabajo o la organización, y ha sido ampliamente utilizada por investigaciones posteriores (Dietz et al., 2004; Jong et al., 2004; Schneider et al., 2009; Walumbwa et al., 2010; entre otros).

### ***Factores determinantes del clima de servicio***

El clima de servicio es una filosofía basada en los valores orientados al cliente y la prestación de un servicio de alta calidad (Hong et al., 2013). En este sentido, y debido a la relevancia de este tipo de clima, diversos trabajos tratan de identificar los factores que fomentan un mayor clima de servicio dentro de la organización, señalando dos elementos clave (Hong et al., 2013; Schneider y Barbera, 2014): a) el *liderazgo* establecido por el gerente y los supervisores, y b) las *prácticas de gestión de recursos humanos* orientadas a facilitar herramientas al trabajador de utilidad para desarrollar de forma más eficiente su relación con el cliente.

*El liderazgo.* Una importante fuente de apoyo para el fomento del clima de servicio dentro de una organización viene de la mano de los líderes, ya que éstos desempeñan un papel clave para que los empleados adquieran un compromiso con el servicio, a la vez que sirven de guía y control para el cumplimiento de la calidad de los servicios prestados al cliente (Salvaggio, Schneider, Nishii, Mayer, Ramesh y Lyon, 2007). En este sentido, el liderazgo orientado al servicio debe empezar en la alta dirección, ya que la importancia que la organización otorgue al servicio se va a transmitir en cadena hacia los mandos intermedios y hacia los supervisores, que son quienes poseen el contacto directo con el

trabajador y el cliente (Ling et al., 2016). De hecho, son los supervisores quienes juegan un papel clave en la creación del clima de servicio. En efecto, son varios los estudios (Kozlowski y Doherty, 1989; Mayer, Nishii, Schneider y Goldstein, 2007; Walumbwa et al., 2010; entre otros) que han señalado que el liderazgo practicado por el supervisor más inmediato es el que juega un papel relevante en la creación del clima de servicio (Jiang, Chuang y Chiao, 2015). Esto es debido a que el supervisor es la persona que establece más interacciones y emplea mayor tiempo con el trabajador, reaccionando ante cualquier problema que surja y sirviendo de modelo de referencia para los trabajadores (Brown et al., 2005). Así, los supervisores son considerados la cadena de transmisión del clima de servicio, inculcando en el trabajador la importancia de la prestación de un servicio de alta calidad, bien sea recalcando los estándares implantados por la empresa, bien sea solucionando problemas en las relaciones con el cliente, entre otros aspectos (Salvaggio et al., 2007).

A partir de estos argumentos, la literatura ha demostrado que los estilos de liderazgo tradicionales orientados al servicio producen efectos positivos sobre la generación de mayor clima de servicio (Hong et al., 2013; Hui, Chiu, Yu, Cheng y Tse, 2007; entre otros). Del mismo modo, las investigaciones actuales consideran que el desarrollo de los nuevos estilos de liderazgo relacionales -p.e. liderazgo transformacional, liderazgo servidor- articulan en el seguidor un entusiasmo y optimismo sobre la fidelización de los clientes, ofreciendo a los empleados un modelo a seguir en términos de servicio, fomentando nuevas maneras de servir a los clientes y reconociendo las necesidades individuales y las contribuciones de los empleados (Bowen y Schneider, 2014). En este sentido, se han realizado estudios que han vinculado el liderazgo transformacional (p.e. Kopperud, Martinsen y Humborstad, 2014; Liao y Chuang, 2007) y el liderazgo servidor (p.e. Ling et al., 2016; Walumbwa et al., 2010) con el desarrollo de un mayor clima de servicio dentro de la organización.

*Las prácticas de gestión de recursos humanos.* Estas prácticas influyen en la percepción de los empleados sobre el apoyo recibido por parte de la organización en su relación con el cliente, indicando a los empleados la inversión realizada por la organización en su desarrollo y bienestar a la hora de realizar su trabajo de cara al cliente (Bowen y Schneider, 2014). En este sentido, es importante matizar que el clima de servicio hace

referencia a las percepciones que realizan los empleados sobre las razones por las que la alta dirección adopta unas políticas de recursos humanos específicas. De esta forma, si el trabajador percibe que las políticas están encaminadas a ganar más dinero en el corto plazo y no tienen por objetivo fundamental el bienestar del empleado y el cliente, ello va a desembocar en actitudes y comportamientos negativos por parte de los empleados y la generación de un clima de servicio nocivo (Nishii, Lepak y Schneider, 2008). De esta forma, no son las propias prácticas de recursos humanos las que determinan la presencia de un mayor o menor clima de servicio, sino las percepciones desarrolladas por los trabajadores en relación a la finalidad de dichas políticas lo que va a influir de forma directa en la generación o no de un clima de servicio en su grupo de trabajo u organización (Schneider y Barbera, 2014).

Así, podemos considerar que las prácticas de recursos humanos enfocadas al desarrollo del trabajador y el cliente generan un clima positivo que mejora el bienestar de los empleados (Schneider et al., 1998). Debido a la frecuente interacción entre empleados y clientes, los empleados que sienten que sus necesidades han sido satisfechas por la organización, tienden a transmitir estas emociones a los compañeros y a los clientes, y a participar en comportamientos pro-sociales que están encaminados a mejorar las relaciones dentro de la organización, y la prestación de un servicio de alta calidad a los clientes (Borucki y Burke, 1999), repercutiendo en altos niveles de satisfacción y lealtad del cliente (Schneider y Bowen, 1993). En esta línea, las revisiones realizadas por Hong et al., (2013) y Schneider y Barbera (2014) muestran diversos trabajos que han aportado evidencia empírica a estos planteamientos. En primer lugar, la contratación de personas con orientación al servicio produce niveles más altos de actitudes y comportamiento orientadas al servicio (Cook, 2016). En segundo lugar, el desarrollo de políticas de recursos humanos orientadas a dar más formación y autonomía al trabajador predice un mayor compromiso por parte de los empleados y una mayor lealtad del cliente (Salanova et al., 2005). En esta misma línea, el desarrollo de formación y capacitación del trabajador orientada al servicio junto con el establecimiento de políticas de recompensas que reconozcan el servicio de alta calidad prestado, está relacionado con una mayor satisfacción por parte del cliente sobre el servicio prestado (Chuang y Liao, 2010; Liao y Chuang, 2004). Finalmente, en las organizaciones donde existen procedimientos

estandarizados diseñados para las relaciones con el cliente, es más probable que los empleados desarrollen una mayor orientación hacia éste (Yoo y Arnold, 2016).

En resumen, las prácticas de reclutamiento, selección, socialización y evaluación por desempeño, enfocadas al servicio, transmiten de forma conjunta un mensaje al trabajador sobre el alto desempeño orientado al cliente que se busca del mismo, produciendo un doble impacto en el clima de servicio: sobre la orientación del empleado y en la calidad del servicio prestado al cliente (Salanova et al., 2005).

### ***Efectos del clima de servicio***

Las investigaciones realizadas sobre los efectos del clima de servicio en el cliente revelan tres variables de resultado fundamentales sobre las que se ha centrado la investigación (Bowen y Schneider, 2014; Hong et al., 2013; Schneider y Barbera, 2014): la *calidad del servicio* prestado a los clientes (p.e. Schneider y Bowen, 1985), la *satisfacción del cliente* (p.e. Schneider et al., 1998), y la *lealtad del cliente* (p.e. Salanova et al., 2005). A estas tres líneas de investigación hay que sumar una cuarta que establece vinculaciones entre estas tres variables de forma simultánea (p.e. Liao y Chuang, 2004) y que, apoyada por los estudios desarrollados en el campo del marketing, indica que existe una alta correlación entre estas tres experiencias por parte del consumidor (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Schlesinger, 2009).

La *satisfacción del cliente* hace referencia al proceso psicológico mediante el cual se evalúa el nivel de cumplimiento de las expectativas del cliente en la prestación del servicio (Oliver, Rust y Varki, 1997). Por otro lado, y en contraste con la dimensión subjetiva de la *satisfacción del cliente*, la *calidad del servicio* se relaciona con los aspectos objetivos, es decir, con la evaluación cognitiva de los servicios prestados (Zeithaml, 1988). Bajo esta perspectiva el cliente emite un juicio sobre la superioridad o inferioridad del servicio recibido respecto a la competencia, de forma que, ya que los servicios a menudo son intangibles y demuestran ser una experiencia psicológica personal, los clientes evalúan de forma global la orientación al servicio de la organización (Schneider y Bowen, 1993). Ello hará que estos clientes tomen conciencia sobre los aspectos fundamentales del clima de servicio de la organización, lo que afecta de forma directa a la satisfacción y a la

calidad del servicio recibido (Schneider y White, 2004). Finalmente, con respecto a *lealtad del cliente*, a ésta se llega a través de *la satisfacción del cliente y la calidad del servicio* (Schneider y Barbera, 2014). De hecho, el interés por parte de los investigadores por el estudio de las percepciones de *satisfacción del cliente* y, sobre todo, por la *calidad del servicio* se debe a su vinculación con la *lealtad del cliente* hacia la organización y el servicio prestado (Schneider et al., 1998). Esto es así porque desde la literatura se considera que un cliente satisfecho y con percepciones positivas sobre la calidad del servicio es muy probable que se convierta en un cliente fiel a la empresa.

Así, cabe señalar que diversos estudios han encontrado correlaciones positivas entre la presencia de un mayor clima de servicio y la obtención de mejores resultados a nivel de cliente y en consecuencia también, a nivel empresarial. Entre ellos, destacamos el estudio desarrollado Jong et al. (2004), quienes recopilaron datos sobre la productividad de las ventas en oficinas bancarias -número promedio de servicios vendidos por miembro de la oficina y año-, y éstos se compararon con la puntuación realizada por los clientes sobre diferentes servicios realizados. Los resultados mostraron que las percepciones del clima de servicio tuvieron un impacto positivo en la calidad del servicio percibido por el cliente y en la productividad de las ventas. Posteriormente, el trabajo realizado por Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz y Niles-Jolly (2005) encontró que el clima de servicio y el comportamiento cívico estaban relacionados con la satisfacción del cliente y que, ésta a su vez, estaba vinculado con un incremento en las ventas. Por último, Schneider et al. (2009), examinando el efecto del clima de servicio sobre el resultado financiero y de ventas en empresas de servicios, encontró que la satisfacción del cliente mediaba la relación entre el clima de servicio y el desempeño financiero-comercial.

En resumen, la investigación sobre el clima de servicio indica una fuerte relación entre los procesos internos de la organización y los resultados relacionados con el cliente (Schneider y Barbera, 2014). Así, cuando los empleados reportan la presencia de una sólida base de recursos humanos, un servicio interno de alta calidad y un clima de servicio positivo, los clientes indican un servicio de alta calidad que genera una alta satisfacción y un interés por renovar sus relaciones con la organización (Schneider et al., 2009).





---

**CAPÍTULO 4.  
EL TRABAJADOR:  
EMPATÍA Y  
COMPORTAMIENTO  
CÍVICO**

---



## **CAPÍTULO 4. EL TRABAJADOR: EMPATÍA Y COMPORTAMIENTO CÍVICO**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Una de las preocupaciones fundamentales entre académicos y empresarios es la de entender los procesos psicológicos internos que llevan a los trabajadores a desarrollar actitudes y comportamientos positivos dentro de la organización (Robbins, Judge y Campbell, 2010). Así, el contexto laboral es un lugar donde los aspectos psicológicos juegan un papel fundamental en el día a día (Weiss, 2002). De hecho, los trabajadores pasan por distintas fases a lo largo de su vida profesional: hay días en los que se sienten más enérgicos y de buen humor; sin embargo, otros días se encuentran frustrados, agotados e incapaces de poder cumplir los objetivos marcados. Ante esta situación podemos encontrar trabajadores que desarrollan una mayor capacidad de entender a los demás y una mayor empatía dentro de la organización (Scott, Colquitt, Paddock y Judge, 2010), lo cual es positivo desde un punto de vista organizacional.

La empatía es definida como *“la capacidad de entender y entrar en los sentimientos y emociones de otra persona, o de experimentar algo desde el punto de vista de la otra persona”* (Colman, 2009: 248). En el contexto empresarial su presencia es fundamental ya que facilita la comunicación, el establecimiento de vínculos sociales estables (Burch, Bennett, Humphrey, Batchelor y Cairo, 2016) y la generación de comportamientos de ayuda dentro de la organización (Stürmer, Snyder, Kropp y Siem, 2006). De este modo, el fomento de una mayor empatía hacia el compañero permite *“ponerse en la piel de otra persona”* (Lazarus, 1991, 1999), conocer sus necesidades como si fueran propias y actuar ante ella mediante el desarrollo de un mayor comportamiento cívico (Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001; Borman, Penner, Allen y Motowidlo, 2001; Joireman, Kamdar, Daniels y Duell, 2006; Kamdar, McAllister, y Turban, 2006; entre otros).

El comportamiento cívico del trabajador es definido como *“aquel comportamiento individual que es discrecional, no directamente reconocido por el sistema de recompensa formal y que contribuye al funcionamiento eficaz de la organización”* (Organ, 1988: 4). El creciente interés por este tipo de comportamientos en las organizaciones se debe a su consideración como parte esencial del rendimiento del empleado, reportando múltiples beneficios para los grupos de trabajo y la organización (Podsakoff et al., 2014). Esto es

debido a que el desarrollo de comportamientos que van más allá de lo formalmente exigido en el puesto de trabajo y orientados hacia la mejora del funcionamiento organizacional han sido considerados como el "*lubricante de la maquinaria social de la organización*" (Smith, Organ y Near, 1983: 654) e incluso señalados como un elemento fundamental para la flexibilidad y la supervivencia organizacional (Miles y Snow, 1984).

Con el objetivo de entender con mayor profundidad cada una de estas importantes características del trabajador -empatía y comportamiento cívico-, en el presente capítulo dedicamos un subcapítulo para cada uno de los tópicos. Así, en el primer apartado, realizamos una aproximación al concepto de empatía desde sus diferentes perspectivas de análisis: cognitiva, emocional e integrada. A continuación, estudiamos los efectos de la empatía dentro de las organizaciones empresariales. Y, por último, analizamos su relación con el razonamiento moral y los comportamientos de ayuda. Por otro lado, en el segundo apartado, y con el fin de delimitar el concepto de comportamiento cívico, aportamos las principales definiciones y características de este tipo de comportamiento, examinamos su vínculo con otros términos íntimamente relacionados con él -comportamiento extra-rol y comportamiento pro-social- y estudiamos los diferentes factores que permiten captar las diversas dimensiones del concepto. Para finalizar, exponemos los principales estudios que han tratado de identificar los antecedentes y efectos del comportamiento cívico en la organización.

## **4.2. LA EMPATÍA DEL TRABAJADOR**

### **4.2.1 Aproximación al concepto de empatía**

La empatía es un concepto que ha sido utilizado en muy diferentes campos del conocimiento desde la filosofía, la psicología, la sociología, el comportamiento organizativo e incluso la neurología. Sin embargo, la filosofía en general y la ética en particular han sido los primeros en tratar de entender el concepto de empatía (Assmann y Detmers, 2016).

Una de las primeras aproximaciones modernas al concepto de empatía desde una perspectiva ética es la aportada por Hume (1739). En su obra *Tratado de la Naturaleza Humana* utiliza el término "*simpatía*" para referirse al concepto de empatía,

considerándolo como un proceso natural y automático de adhesión que experimenta una persona a través de la observación de los sentimientos de otra. En este sentido, en su libro segundo describe el concepto de empatía de la siguiente forma: *“ninguna cualidad humana es más notable, tanto en sí misma como en las consecuencias que produce, como la propensión que tenemos los seres humanos de simpatizar con los demás, y de establecer comunicación con ellos a través de la inclinación que desarrollamos hacia los sentimientos del prójimo, por muy diferentes, e incluso contrarios, que sean a los nuestros”* (Hume, 1739; citado en Coplan y Goldie, 2011: 10). Así, Hume considera la empatía como un proceso psicológico que permite la rápida e instantánea experimentación de los sentimientos del otro. En la psicología actual esto se considera *“empatía de bajo nivel”* o *“empatía refleja”* ya que la empatía se produce de forma automática, donde el componente emocional predomina sobre el componente cognitivo (Oxley, 2016).

De forma paralela, el filósofo y economista Adam Smith (1759), padre del liberalismo económico, en su obra *La Teoría de los Sentimientos Morales* revisa el concepto de simpatía de Hume, convirtiéndolo en el eje fundamental de su teoría moral. Para este autor el concepto de empatía es visto como: *“a través de la imaginación nos ponemos en la situación de otra persona, nos vemos a nosotros mismos soportando los mismos tormentos, sentimos como si estuviéramos dentro de su cuerpo, y llegamos a ser, en alguna medida, la misma persona que él formándonos una idea de sus sensaciones”* (Adam Smith, 1859; citado en Coplan y Goldie, 2011: 11). De esta forma, Adam Smith (1759) considera que, aunque el ser humano en ciertos momentos se mueve por motivos egoístas, la propia naturaleza humana se mueve fundamentalmente a través del interés hacia los demás. De esta forma, frente a la miseria y el dolor de otra persona, las personas reaccionan empleando a fondo su imaginación para intentar ayudar al prójimo, sin esperar recibir contraprestación a cambio. En base a estas ideas, este autor, a diferencia de Hume, define la empatía como un proceso imaginativo o cognitivo a través del cual se toma conciencia de la situación de otra persona mediante el desarrollo de esquemas mentales que permiten comprender el contexto del individuo. Es lo que actualmente la psicología denomina como *“empatía de alto nivel”* o *“empatía racional”* (Assmann y Detmers, 2016; Oxley, 2016).

Aunque en la literatura destacan distintos trabajos filosóficos en los cuales se hace mención explícita a conceptos próximos a la empatía, como los anteriormente citados, sirviendo sus aportaciones como base teórica para otras áreas del conocimiento, debemos indicar que existe un claro consenso en señalar a la psicología organizacional y, en concreto, a los trabajos desarrollados por Lipps (1903) y Titchener (1909) los pioneros en acuñar el término moderno de empatía. Lipps (1903) estudió el proceso psicológico mediante el cual llegamos a comprender el estado mental de otra persona. Para ello, empleó el término alemán “*Einfühlung*”, que significa “*sentirse dentro de*”, donde el autor se refiere a la capacidad de proyectarse en la percepción de otra persona, lo que le permite experimentar los sentimientos del otro como si fueran propios. Posteriormente, y en base a estos trabajos, Titchener (1909) utilizó por primera vez la palabra inglesa “*empathy*”, proveniente del término griego *empathēia*, definiendo el término como: “*un proceso de humanización de personas, de lectura o de sentirnos a nosotros mismos dentro de ellas*” (Titchener, 1909; citado en Duan y Hill, 1996: 261).

A partir de los trabajos realizados por Lipps (1903) y Titchener (1909) se han producido aportaciones desde distintas ramas del conocimiento -p.e. filosofía, psicología organizacional, economía- que han hecho avanzar en la comprensión del término. Estos estudios los podemos agrupar en base a tres perspectivas (Cuff, Brown, Taylor y Howat, 2016):

- Trabajos que consideran la empatía desde una *perspectiva cognitiva*, como el proceso interno que engloba todos los aspectos relacionados con la predicción razonada de los pensamientos, sentimientos y acciones de los demás, es decir, la capacidad de situarse mentalmente en la situación del otro.
- Estudios enfocados a entender la empatía desde una *perspectiva afectiva*, entendida como una experiencia de emoción vicaria provocada por la percepción de la experiencia de otra persona.
- Y otra corriente de investigación que considera la empatía desde una *perspectiva integradora*, es decir, como un constructo bidimensional -dimensión *afectiva* y *cognitiva*- resultado de la interacción entre emoción y cognición.

A continuación, con el objetivo de entender mejor la evolución del concepto de empatía, se describen brevemente las aportaciones teóricas y los trabajos de investigación más destacados de cada una de las tres corrientes de pensamiento, junto con las definiciones más relevantes de cada perspectiva.

### ***La empatía desde una perspectiva cognitiva***

Uno de los primeros autores que analizó la empatía desde una perspectiva cognitiva fue el psicólogo social Kohler (1929). Para ello, en su trabajo deja a un lado toda referencia emocional, eliminando de la definición el concepto de “*sentir dentro*” introducido por Lipps (1903). De esta forma, este autor considera la empatía como un proceso de razonamiento a través del cual se logra comprender los sentimientos de los otros. En esta misma línea, trabajos posteriores realizados por Mead (1934) y Piaget (1932) aportaron argumentos adicionales a favor de la dimensión cognitiva de la empatía. Por un lado, el trabajo de Piaget (1932) pone énfasis en la consideración de empatía como una función cognitiva que permite al individuo imaginar el papel del otro, es decir, identificar el rol de otras personas en la sociedad. Y, de forma complementaria, Mead (1934) considera la empatía como la herramienta cognitiva fundamental con la que cuenta el ser humano para obtener un óptimo desarrollo social y ético.

En base a estos estudios, años después, los estudios de Dymond (1949) introdujeron el concepto de *adopción de perspectiva*<sup>13</sup> en relación al concepto de empatía. Este término hace referencia a la capacidad que tiene el individuo de adoptar el punto de vista cognitivo del otro (Sánchez-Queija, Oliva y Parra, 2006). Estudios posteriores han perfeccionado este concepto incluyendo tres tipos de adopción de perspectiva (Oxley, 2016): la adopción de perspectiva *centrada en uno mismo*<sup>14</sup>, la adopción de perspectiva *centrada en el otro*<sup>15</sup> y la combinación dual de las dos anteriores<sup>16</sup>. El primer enfoque hace referencia a imaginarse a uno mismo en la posición del otro -sin pensar en el otro-, es decir, el fomento de procesos cognitivos que permiten ponerse en lugar del otro en base a nuestra personalidad, creencias o deseos. A través de la segunda perspectiva, nos imaginamos

---

<sup>13</sup> Del inglés “*role-taking*”.

<sup>14</sup> Del inglés “*self-focused role taking*”.

<sup>15</sup> Del inglés “*other-focused role taking*”.

<sup>16</sup> Del inglés “*dual-perspective role taking*”

qué es sentir siendo esa otra persona, en base a sus creencias, deseos y preocupaciones. Desarrollar esta opción de forma eficiente implica tener información adicional sobre esa persona, que en muchos casos es difícil de obtener. Y, finalmente, la tercera perspectiva supone ponerse en la situación del otro, pero viendo las cosas desde nuestra propia perspectiva. Esta última opción supone ir “hacia adelante” y “hacia atrás” en los procesos cognitivos, con el objetivo de comprender ambas perspectivas.

Además, debemos señalar que las investigaciones realizadas sobre la empatía desde la perspectiva cognitiva están en consonancia con estudios recientes relacionados con distintas teorías:

- La *teoría de la mente* (Gallagher y Frith, 2003), la cual hace referencia a la capacidad del ser humano de inferir, a través de habilidades cognitivas y metacognitivas, distintos tipos de estados mentales de otra persona: creencias, pensamientos, supuestos, etc. De este modo, un proceso de mentalización es más eficiente cuando se realiza una *adopción de perspectiva* del prójimo desde distintas situaciones y perspectivas (Frith y Frith, 2006).
- La *inteligencia emocional* (Goleman, 1998; Salovey y Mayer, 1990), la cual es entendida como la capacidad de percibir y entender la información emocional, y es vista como un importante factor en el contexto empresarial (Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2003). Así, a través del modelo de Salovey y Mayer (1990), se considera que la inteligencia emocional puede ser desarrollada a través de cinco capacidades, tres en el área de la inteligencia intrapersonal: el conocimiento de las propias emociones, el control emocional y la capacidad de auto-motivación. Y dos en el área de la inteligencia interpersonal: la empatía y las habilidades sociales.
- El *razonamiento moral* (Eisenberg, Shea, Carlo y Knight, 1991; Hoffman, 2000). La empatía es considerada un elemento esencial del razonamiento moral ya que desencadena una preocupación sincera de los seres humanos por los demás. Es lo que Hoffman (2000) llama “*el pegamento que hace posible la vida en sociedad*”. En este sentido, la empatía juega un papel fundamental a la hora de elaborar juicios morales



y tomar decisiones en relación con comportamientos pro-sociales y cívicos (Eisenberg et al., 1991; Hoffman, 1982), como abordaremos más adelante en este capítulo.

Finalmente, en la tabla 4.1 se recogen las definiciones más destacadas de empatía bajo la perspectiva cognitiva.

**Tabla 4.1. Definiciones de empatía: perspectiva cognitiva**

AUTOR	DEFINICIONES
<b>Stein (1917: 11)</b>	<i>"La empatía es la experiencia de la conciencia desarrollada por el prójimo [...]. Esto demuestra que el individuo capta la vida psíquica de sus semejantes".</i>
<b>Hogan (1969: 308)</b>	<i>"El acto de construir por uno mismo el estado mental de otro".</i>
<b>Wispé (1986: 318)</b>	<i>"El intento de un yo autoconsciente de comprender sin juzgar las experiencias positivas y negativas del otro".</i>
<b>Ickes (1997: 2)</b>	<i>"Una forma compleja de inferencia psicológica en la que la observación, la memoria, el conocimiento y el razonamiento son combinados para producir ideas sobre los pensamientos y sentimientos de los demás".</i>
<b>Decety y Michalska (2010: 886)</b>	<i>"La capacidad de apreciar las emociones de los demás con una mínima distinción entre el yo y el otro".</i>
<b>Van der Weele (2011: 586)</b>	<i>"Un proceso de reunión de información de los sentimientos del otro".</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuff et al. (2016)

### ***La empatía desde una perspectiva afectiva***

Durante los años 60 del siglo pasado, los estudios desarrollados sobre la empatía sufrieron un giro copernicano ya que empezó a surgir una nueva corriente de pensamiento en torno a la empatía que otorgaba una mayor importancia al componente afectivo que al cognitivo (Fernández-Pinto, López-Pérez y Márquez, 2008). En esta línea, es necesario citar a Stotland (1969) como uno de los primeros autores que surgieron en esta corriente de pensamiento. Este autor considera la empatía como: *"Una reacción emocional a través de la cual una persona asume los sentimientos que está experimentando, o va a experimentar, otra persona"* (Stotland 1969: 273). De este modo, la empatía es considerada como una respuesta emocional vicaria desarrollada a través de la percepción

de experiencias ajenas. Dicho en otras palabras, “*sentir lo que otra persona siente*” (Mehrabian y Epstein, 1972: 527).

Debido a la importancia que esta corriente de pensamiento le da al componente emocional, dentro de las ciencias del comportamiento, se ha planteado si la empatía podría diferenciarse de procesos emocionales muy relacionados con ella, como la *simpatía*, la *compasión* o la *ternura*. Aunque algunos estudios iniciales intentaron asimilar estos conceptos, actualmente hay un claro consenso entre académicos en torno a considerar que la empatía, la simpatía y la compasión son conceptos diferentes y por ello deben analizarse de manera independiente (Cuff et al., 2016).

En relación con la simpatía, Eisenberg et al. (1991: 65) la definieron como: “*Una reacción emocional vicaria basada en la aprehensión del estado o situación emocional de otro, que implica sentimientos de dolor o preocupación por el otro*”. Si bien son conceptos íntimamente relacionados, se pueden distinguir entre empatía y simpatía en base a la finalidad buscada por cada una de ellas. Así, mientras *que la simpatía* es analizada como un proceso de “*sentir para*”, la empatía está orientada a “*sentir como*” (Hein y Singer, 2008; Singer y Lamm, 2009). Para explicar esta diferencia conceptual podemos utilizar un ejemplo: al percibir la tristeza que experimenta un compañero por la pérdida de un familiar, mientras que la simpatía implica sentimientos de preocupación por el compañero-emoción diferente, “*sensación por*”, la empatía va más allá, intentando sentir la misma emoción que el compañero –misma emoción, “*sentir como*” (Cuff et al., 2016).

Este mismo razonamiento lo podemos utilizar para otros constructos relacionados con la empatía, como es el caso de la *compasión*, definida como “*el sentimiento que surge al atestiguar el sufrimiento en otra persona y que motiva el subsiguiente deseo de ayudar*” (Goetz, Keltner y Simon-Thomas, 2010: 351) y la *ternura*, explicada como “*una sensación expansiva y cálida, a menudo provocada por los indefensos*” (Lishner, Batson y Huss, 2011: 615). Así, la empatía tiene un posicionamiento distinto al de la compasión y la ternura ya que la empatía implica compartir la emoción, es decir, se habla de “*sentir como la otra persona*”, mientras que la compasión y la ternura son procesos emocionales que no poseen ese traslado de sentimientos, sino que responden a emociones

desembocadas de forma automática por la percepción de dolor en otra persona, pero sin traslado hacia la otra persona (Eisenberg et al., 1991).

En cuanto a la vinculación de esta corriente de pensamiento con otras teorías, indicar que los investigadores han podido establecer conexiones con el modelo de Percepción/Atracción (Preston, 2007; Preston y De Waal, 2002), el cual considera que el desarrollo de la empatía se produce por *contagio emocional*. Así, ésta se produciría a través de un proceso emocional e inconsciente que se realiza mediante la observación y sincronización automática de expresiones faciales, movimientos y posturas de otras personas, lo cual conduciría a compartir e imitar la emoción del otro en un mismo nivel e intensidad.

Por último, en la tabla 4.2 se recogen las definiciones más relevantes de empatía realizadas desde la perspectiva afectiva.

**Tabla 4.2. Definiciones de empatía: perspectiva afectiva**

AUTOR	DEFINICIONES
<b>Batson, Fultz y Schoenrade (1987: 20)</b>	<i>"La emoción congruente centrada en el otro, producida por el testimonio del sufrimiento de otra persona, sentimientos como simpatía, compasión, dulzura y ternura".</i>
<b>Goldman (1993: 351)</b>	<i>"Una especie de "imitación" del estado afectivo de una persona por la de otro".</i>
<b>Hoffman (2000: 4)</b>	<i>"Una respuesta afectiva más apropiada a la situación ajena que a la propia".</i>
<b>Hein y Singer (2008: 154)</b>	<i>"Un estado afectivo, causado por compartir las emociones o estados sensoriales de otra persona".</i>
<b>Albiero, Matricardi, Speltri y Toso (2009: 393)</b>	<i>"La tendencia a experimentar vicariamente los estados emocionales de otros individuos ... una respuesta emocional que se centra más en la situación o la emoción de otra persona que en la de uno ... [que] puede ser idéntica o congruente con la de la otra persona implicada".</i>
<b>Stocks et al. (2011: 3)</b>	<i>"Una categoría de respuestas emocionales que se sienten en nombre de los demás".</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuff et al. (2016)

### ***La empatía desde una perspectiva integradora***

Las dos perspectivas anteriores muestran dos corrientes de pensamiento enfrentadas a la hora de conceptualizar el término de empatía: el enfoque *cognitivo* y el *afectivo*. Sin embargo, a partir de los años 80 del siglo pasado se producen los primeros intentos para unificar estas dos perspectivas, surgiendo un nuevo enfoque que da cabida a las dos dimensiones estudiadas hasta la fecha. En esta línea, los trabajos realizados por Davis (1980, 1983) y Eisenberg y Strayer (1987) son los que sientan las bases para el desarrollo de una perspectiva integradora (Fernandez-Pinto et al., 2008).

De este modo, por un lado, los trabajos realizados por Davis (1980, 1983) son los primeros en aportar un marco teórico bidimensional de la empatía. Este autor considera que la empatía contempla tanto la activación emocional como la adopción de la perspectiva cognitiva de la situación del otro. En esta línea, Davis (1983: 113) define la empatía como: “*El conjunto de aspectos que incluyen los procesos de adoptar la perspectiva del otro a través de respuestas afectivas y no afectivas*”.

Por su parte, Eisenberg y Strayer (1987), basándose en esta definición y el estudio realizado por Davis (1983), definen el concepto de *adopción de perspectiva perceptual* como un concepto que engloba tanto la *adopción de perspectiva cognitiva* definida por Dymond (1949) -capacidad de adoptar los pensamientos del prójimo- y la *adopción de perspectiva afectiva*. Esta última hace referencia a la capacidad de inferir los estados emocionales del otro. En este sentido, la capacidad de adopción de perspectiva implica identificar los aspectos clave, desde la perspectiva emocional y cognitiva, de la situación de otra persona (Davis y Kraus, 1991).

Posteriormente, Davis (1996) desarrolló un modelo organizacional en el que explica los antecedentes y procesos que se generan en torno a la empatía (Fernández-Pinto et al., 2008). En este trabajo se consideran como antecedentes de generación de una mayor empatía por parte del individuo tanto *factores personales* -p.e. base biológica, personalidad, nivel cognitivo alcanzado por el individuo- como *factores situacionales* -p.e. fuerza de la situación, grado de similitud con la persona o situación-.

Además, cabe destacar que, en los últimos años, algunas de las contribuciones más importantes en el estudio de la empatía se han producido en el campo de la *neuropsicología*, dando así apoyo a la tesis que considera la empatía como un constructo bidimensional (Coplan y Goldie, 2011). Así, por un lado, estos estudios han reafirmado la perspectiva emocional de la empatía y los fenómenos de contagio emocional, ya que han conseguido identificar estructuras neuronales dentro de ciertas regiones del cerebro, llamadas *neuronas espejo*, que se activan instantáneamente cuando una persona percibe una experiencia emocional en otra persona (Singer y Lamm, 2009). Por otro lado, este tipo de estudios también han permitido explicar los fenómenos de adopción de perspectiva cognitiva ya que, una vez puestas en funcionamiento las *neuronas espejo*, se han identificado procesos neurobiológicos que permiten explicar el desarrollo de esquemas mentales, en base a un razonamiento lógico, para tomar conciencia de la situación del prójimo (Rizzolatti y Sinigaglia, 2006).

Finalmente, en la tabla 4.3 se muestra las definiciones más notables de empatía realizadas desde la perspectiva integradora.

**Tabla 4.3. Definiciones de empatía: perspectiva integradora**

AUTOR	DEFINICIONES
<b>Pease (1995: 202)</b>	<i>"La acción de comprender, de ser consciente, de ser sensible a los sentimientos y de experimentar vicariamente, pensamientos y experiencias del otro, ya sea del pasado o del presente".</i>
<b>Batson et al. (2005: 486)</b>	<i>"Una respuesta emocional orientada y congruente provocada por el bienestar percibida en otra persona".</i>
<b>Colman (2009: 248)</b>	<i>"La capacidad de entender y entrar en los sentimientos y emociones de otra persona, o de experimentar algo desde el punto de vista de la otra persona".</i>
<b>Singer y Lamm (2009: 82)</b>	<i>"Una respuesta afectiva al estado de los sentimientos directamente percibidos, imaginados o inferidos de otro ser".</i>
<b>Coplan (2011:40)</b>	<i>"Un complejo proceso imaginativo a través del cual un observador simula la situación psicológica de otra persona, manteniendo una clara diferenciación de uno mismo y el otro".</i>
<b>Barnett y Mann (2013:230)</b>	<i>"Una comprensión cognitiva y emocional de la experiencia de otra persona, dando como resultado una respuesta emocional que es congruente con la visión de que el prójimo es digno de compasión y respeto".</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuff et al. (2016)

#### **4.2.2. La empatía en la organización**

Las investigaciones han señalado a la empatía como un importante rasgo del empleado (Gunther, Evans, Mefford y Coe, 2007; Maharaj y April, 2013; entre otros) ya que representa un factor esencial de conciencia social y la condición indispensable para que se produzcan relaciones sociales de calidad dentro de la organización (Holt y Marques, 2012; Kellett, Humphrey y Sleeth, 2002, 2006). Esto supone que, en el contexto laboral, la empatía es definida como un factor predominantemente cognitivo, basado en la capacidad de comprender e identificar las necesidades del compañero, y adoptar la perspectiva de éste (Burch et al., 2016; Pohl, Dal Santo y Battistelli, 2015; Ward, Cody, Schaal y Hojat, 2012). De este modo, la empatía no es considerada por la investigación como un rasgo fijo, sino que puede ser modificado y aprendido en el contexto laboral (Devay, 2010; Gentry, Weber y Sadri, 2007; Goleman, 1998, 2010; Shapiro, 2002). De hecho, dedicando el suficiente tiempo y apoyo, se puede mejorar las habilidades empáticas a través del entrenamiento, la formación en la capacidad de ser un oyente activo, y el fomento de una auténtica identificación de las necesidades del compañero (Gentry et al., 2007).

Así, aunque la mayoría de los trabajos están enfocados al estudio de la empatía a nivel individual (Joireman et al., 2006; Zahn-Waxler, Robinson y Emde, 1992; entre otros), se están realizando también estudios que analizan la empatía a nivel grupal (Roberge, 2013; Zibenberg y Kupermintz, 2016; entre otros), evidenciando la complejidad y los múltiples efectos que la empatía puede ejercer dentro de la organización. Partiendo de estos planteamientos ha surgido la necesidad de realizar, desde una perspectiva integradora, estudios multinivel con el propósito de profundizar en la comprensión del papel que la empatía posee dentro de la organización (Burch et al., 2016). De este modo, y con el objetivo de analizar la empatía dentro del contexto empresarial, a continuación, se presentan los factores que afectan al desarrollo de procesos empáticos tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

### ***La empatía a nivel del trabajador***

Al igual que ha existido un amplio debate sobre el carácter *afectivo* o *cognitivo* del concepto de empatía, debemos señalar que, dentro del contexto organizacional, también ha habido una amplia discusión sobre el carácter *disposicional* o *situacional* de la empatía manifestada por el trabajador (Fernández-Pinto et al., 2008). Por un lado, los trabajos efectuados desde una perspectiva *disposicional* consideran que la empatía puede ser explicada a través de las características personales del trabajador (Hoffman, 1987; Mehrabian y Epstein, 1972). Por otro lado, los estudios basados en el carácter *situacional* de la empatía consideran que la empatía tiene un carácter contingente ya que su desarrollo va a depender del contexto donde se produzcan las relaciones sociales (Batson y Shaw, 1991). Por tanto, desde esta perspectiva la empatía se concibe como un factor que se produce ante la presencia de estímulos situacionales concretos (Auné, Abal y Attorresi, 2015). A continuación, exponemos brevemente los trabajos más relevantes desde cada una de las perspectivas.

En primer lugar, desde una perspectiva *disposicional*, han surgido estudios con el objetivo de analizar cuáles son los factores personales que pueden generar mayor o menor empatía. Basándonos en los trabajos realizados por Burch et al. (2016) y Fernández-Pinto et al. (2008) estos trabajos se clasifican en tres grupos:

- Estudios que asocian distintos *rasgos de la personalidad* del trabajador con la generación de mayor o menor empatía (Zahn-Waxier et al., 1992). Desde este enfoque se ha aportado evidencia empírica, poniendo de manifiesto que la presencia de un mayor grado de autoestima (p.e. Hogan, 1969), sociabilidad (p.e. Van Hoof, Raaijmakers, van Beek, Hale y Aleva, 2008) o una mayor estabilidad emocional (p.e. Eisenberg, Fabes, Murphy, Karbon, Maszk, Smith y O'Boyle, 1994) está relacionada con el desarrollo de una mayor empatía.
- Trabajos que analizan si las diferencias de *género* influyen en la producción de una mayor empatía por parte del trabajador. En esta línea destacan varios estudios empíricos en los que no se encontraron diferencias significativas sobre la influencia del género en la producción de una mayor empatía por parte del empleado (Davis,

1980; Hoffman, 1977; entre otros). Sin embargo, trabajos posteriores han encontrado una asociación significativa en esta relación, indicando que, en promedio, las mujeres son más empáticas y menos analíticas que los hombres (Baron-Cohen, 2002; Pfeifer y Dapretto, 2009).

- Investigaciones que analizan la *edad* como factor determinante de la empatía del trabajador. Dentro de este grupo, la contribución más importante ha sido la realizada por Hoffman (1990). Este autor considera que existen diferentes estadios en el desarrollo de la empatía del individuo, los cuales van desde su niñez hasta que se convierte en una persona adulta. Esto es debido a que el grado de desarrollo empático está asociado al grado de madurez de la persona, pasando de un nivel inicial de empatía con un grado de progreso bajo y superficial, a procesos mucho más profundos a la hora de empatizar en las relaciones sociales establecidas, los cuales están basados en la búsqueda de un autodescubrimiento personal y social (Sze, Gyurak, Goodkind y Levenson, 2012). Esta diferencia puede deberse a que los adultos poseen mayores experiencias formativas y recursos cognitivos que les permiten manifestar una mayor vinculación con los sentimientos de los demás (Burch et al., 2016).

En segundo lugar, desde una perspectiva *situacional*, distintos estudios han demostrado que el grado de desarrollo de la empatía por parte del trabajador va a depender de factores contingentes (Batson y Shaw, 1991) como: el *grado de afinidad* y la *experiencia previa* del trabajador.

- Estudios recientes (Gerace, Day, Casey y Mohr, 2015; Preston y Hofelich, 2012; entre otros) sugieren que el *grado de afinidad* actúa, desde una perspectiva cognitiva, como un factor de motivación empática. Por tanto, es lógico pensar que cuanto más se conozca a un compañero de trabajo o se compartan experiencias o sentimientos, más fácil será imaginar el contexto o la situación por la que está pasando un compañero, y con mayor intensidad se puede generar empatía hacia él.
- Por otro lado, los trabajos que han analizado el efecto de la *experiencia previa* sobre la empatía revelan resultados contradictorios. Así, el estudio clásico realizado por Batson, Symphon, Hindman, Decruz, Todd, Weeks, Jennings y Burns (1996)



demuestra que las personas reaccionan con mayor empatía ante situaciones sufridas por un compañero en las que se había tenido una experiencia previa similar. Sin embargo, el reciente estudio de Campbell, O'brien, Van Boven, Schwartz y Ubel (2014) demuestra que la experiencia previa genera una menor empatía hacia el compañero de trabajo. Para estos autores, esta relación se justifica al considerar que, una vez superada la experiencia previa, se genera una tendencia a subestimar la intensidad de la experiencia que está experimentando el compañero de trabajo.

De uno o de otro modo, parece ser que existe evidencia suficiente para concluir que la presencia combinada de estos dos factores, esto es, grado de afinidad y experiencia previa, debería permitir al trabajador desarrollar esquemas mentales de identificación con un cierto grupo de compañeros, relegando a un segundo plano a aquellos compañeros con los que menor afinidad o experiencias previas pueda compartir con ellos (Tajfel, 1982).

Finalmente, debemos indicar que, partiendo de estas dos perspectivas *-disposicional y situacional-*, ha surgido una tercera línea de investigación que trata de unificar ambos enfoques (Salovey y Mayer, 1990). La idea es que ambas perspectivas no son antagónicas, sino complementarias, ya que existen entre ellas puntos en común que permiten dar una visión más amplia de la empatía dentro del contexto organizacional.

### ***La empatía a nivel grupal***

Los estudios de la empatía a nivel colectivo se han centrado, fundamentalmente, en examinar, por un lado, su efecto en el liderazgo practicado en el grupo de trabajo, es decir, en el efecto de la empatía en la calidad de la relación establecida entre el líder del grupo y los seguidores. Y, por otro lado, en el clima organizacional, y cómo el desarrollo de una mayor empatía a nivel grupal, donde se genera una percepción compartida de empatía dentro del grupo, genera efectos positivos sobre la organización (Burch et al., 2016).

Por un lado, en relación al liderazgo, el estudio realizado por George (2000) fue el pionero en identificar la importancia de las habilidades emocionales, entre ellas la empatía, en el desarrollo de un liderazgo efectivo. Posteriormente, estos efectos fueron ratificados en los trabajos realizados por Kellett et al. (2002, 2006) y Wolff et al. (2002), los cuales

concluyeron que el desempeño de comportamientos empáticos en el grupo de trabajo es un determinante clave en el fomento de un liderazgo efectivo dentro del grupo, ya que permite generar mejores relaciones sociales con los trabajadores.

En relación a los nuevos enfoques de liderazgo relacional, diversos trabajos se han centrado en estudiar si la empatía es una característica presente en estos estilos de liderazgo. El desarrollo de esta línea de investigación ha permitido constatar su existencia en el liderazgo transformacional (Mathew y Gupta, 2015), en el liderazgo carismático (Choi, 2006) y en el liderazgo servidor (Spears, 1998; Sun, 2013), demostrando que la empatía es un rasgo necesario del líder para poder establecer una relación líder-seguidor óptima. Esto es debido a que, mostrando una alta adopción de la perspectiva del empleado, se producen mayores niveles de afecto hacia el líder y la organización junto con un mayor rendimiento en la consecución de metas colectivas (Scott et al., 2010).

Por otro lado, en cuanto al clima organizacional, la literatura ha considerado la empatía desarrollada dentro del grupo un factor importante para la promoción de un mejor clima en los grupos de trabajo o la organización (Burch et al., 2016). Así, en un contexto laboral en el que se lleven a cabo políticas y prácticas que estimulan la generación de empatía, se favorecerá la creación de más interacciones con los compañeros lo que, a su vez, determinará el nivel de “*empatía colectiva*” que se produce en el grupo (Burch et al., 2016). De esta forma, en la medida en que los grupos de trabajo están cargados de emoción y de complejas relaciones (Barsade y Gibson, 1998), el aumento de actitudes empáticas dentro del grupo genera un efecto de contagio dentro de los integrantes del mismo (Bono e Ilies, 2006), lo que lleva a un mayor desarrollo de empatía a nivel grupal (Nummenmaa, Hirvonen, Parkkola, y Hietanen, 2008). Esto además contribuye al incremento de comportamientos positivos dentro del grupo y la organización, como pueden ser comportamientos éticos y comportamientos cívicos (Joireman et al., 2006), un punto éste que se analizará con más detalle en el siguiente apartado.

#### **4.2.3. Empatía, razonamiento moral y comportamiento de ayuda**

En las organizaciones actuales, el desarrollo por parte de los trabajadores de comportamientos éticos y comportamientos de ayuda hacia los compañeros y la

organización se consideran elementos estratégicos para mejorar el desempeño organizacional (Jaramillo et al., 2015; Podsakoff et al., 2014). Partiendo de esta idea, varios autores han tratado de encontrar los antecedentes en la generación de este tipo de comportamientos, identificando la empatía como un factor fundamental para el proceso de toma de decisiones éticas (Mencl y May, 2009) y la generación de conductas de ayuda (Batson, Ahmad y Stocks, 2011).

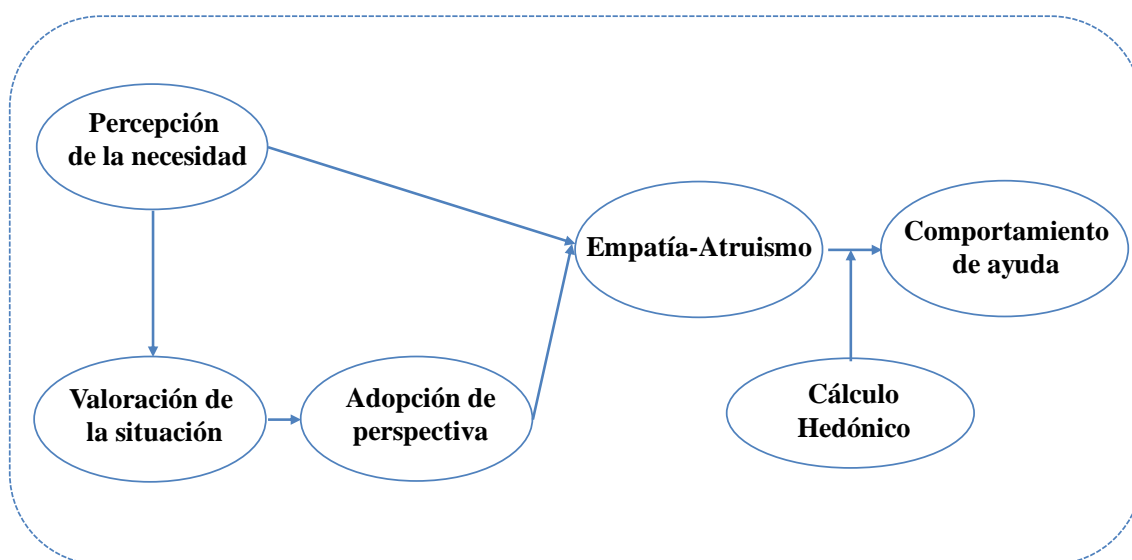
En la literatura, la empatía ha sido identificada, junto con los principios morales, como un elemento esencial para enriquecer y fortalecer la deliberación ética y el razonamiento moral (Agnihotri y Krush, 2015; Mencl y May, 2009; Stansbury y Sonenshein, 2012). De hecho, la empatía y los principios morales actúan de forma conjunta, de tal forma que, mientras la empatía actúa como un factor de motivación para la toma de decisiones éticas, los principios morales actúan como reglas que permiten el desarrollo de decisiones y comportamientos éticos (Hoffman, 2000). La conexión más obvia entre empatía y los procesos de decisión ética es a través de la “*regla de oro ética*”, que consiste en decidir cómo orientar el comportamiento futuro imaginando lo que sería estar en la posición de otra persona.

Así, la deliberación moral implica adoptar la perspectiva del otro y lo que sería estar en su lugar (Hoffman, 2000). De este modo, es muy fácil que se produzca un comportamiento ético si éste se basa en los principios morales y en el carácter instrumental de la empatía (Oxley, 2016). Por tanto, podemos considerar la cognición como la base de la empatía y el razonamiento moral (Kohlberg, 1992) ya que a través de los procesos cognitivos es cómo podemos fomentar la capacidad de adoptar la perspectiva de otra persona (Hoffman, 2000). En efecto, varios estudios han demostrado que la empatía cognitiva tiene una relación más estrecha con el juicio moral que la dimensión emocional (Leith y Baumeister, 1998; Mencl y May, 2009). En definitiva, y en base a estos argumentos, dentro del contexto organizacional, la empatía es considerada una virtud y fuerza moral (Pavlovich, 2013), esto es, un elemento favorecedor del comportamiento ético (Stansbury y Sonenshein, 2012) que garantiza que las decisiones y acciones del trabajador no puedan tener efectos nocivos en la organización (Pavlovich, 2013).

Por otra parte, existe una amplia literatura que asocia la empatía con el desarrollo de comportamientos de ayuda (Batson, 1991, 2011; Batson et al., 2011; Eisenberg y Miller, 1987; entre otros). Dentro de esta línea, el modelo utilizado con mayor frecuencia por la investigación es el planteado por Batson (1991), quien considera que la empatía juega un papel importante en el proceso cognitivo y motivacional del trabajador a la hora de generar comportamientos de ayuda. De esta forma, Batson (1991, 2011) considera que, para generar comportamientos de ayuda, es necesario que se produzca una asociación entre cognición -empatía- y motivación -altruismo-.

La figura 4.1 resume el proceso cognitivo a través del cual el binomio empatía-altruismo ayuda a incrementar el bienestar de otra persona o colectivo.

**Figura 4.1. Modelo de Empatía-Altruismo de Batson (1991)**



---

Fuente: Elaboración propia

La fase inicial de este modelo es la percepción de una necesidad, ya sea de otra persona o de un colectivo. Esta necesidad genera de forma automática la valoración de la situación y de sus necesidades, lo que desencadena los procesos cognitivos de adopción en perspectiva, imaginando la situación en la que se encuentra los demás. Este aspecto es lo que origina la motivación para mejorar el bienestar del compañero o del colectivo. De tal forma que si el trabajador considera que es posible realizar la ayuda e implica más

beneficios que inconvenientes -cálculo hedónico-, procederá a realizar conductas de ayuda enfocadas a mejorar el bienestar del compañero o colectivo (Batson, 1991)<sup>17</sup>.

De forma añadida, diversos trabajos han aportado evidencia teórica y empírica a la hora de considerar la empatía como un rasgo predictor de comportamientos altruistas (Eisenberg, 2002, 2010; Eisenberg y Miller, 1987; Hoffman, 2002; entre otros), mostrando, asimismo, que este tipo de comportamientos son modificables y pueden ser aprendidos. De hecho, se pueden realizar programas y prácticas (Gentry et al., 2007) orientadas a facilitar los impulsos altruistas que fomenten la toma de perspectiva y la empatía en los trabajadores, con el objetivo de promover de forma más satisfactoria relaciones interpersonales a largo plazo (Batson, 2011; Batson et al., 2011; Sibicky, Schroeder y Dovidio, 1995).

Así pues, y partiendo de los argumentos anteriores, la empatía dentro de una organización se considera uno de los mayores contribuyentes para el fortalecimiento de los comportamientos pro-sociales a través de su capacidad para motivar a los individuos a cooperar, compartir recursos y ayudarse mutuamente (Pavlovich, 2013). De este modo, la empatía permite adoptar distintos puntos de vista a la hora de tomar decisiones sobre comportamientos futuros, favoreciendo una mentalidad colaborativa frente a una mentalidad competitiva.

Finalmente cabe destacar que los comportamientos de ayuda suponen un campo muy amplio de comportamientos que la literatura ha tratado de delimitar (Penner, Dovidio, Piliavin y Schroeder, 2005). De esta forma, dentro del campo del comportamiento organizacional, se han realizado numerosos estudios con el fin de analizar aquellos comportamientos pro-sociales que redundan en una mayor efectividad organizacional.

---

<sup>17</sup> El trabajo realizado por Batson et al. (2011) amplía el modelo inicial (Batson, 1991) considerando cuatro motivaciones para el desarrollo de comportamientos pro-sociales:

- 1) *Egoísmo*: se produce cuando los comportamientos se realizan para obtener recompensas, por no recibir un castigo por parte del supervisor o el gerente, o por aliviar tu ansiedad o la presión social a la que estás sometido si no realizas la conducta de ayuda, es decir, este tipo de comportamientos se realizan con la motivación de incrementar el propio bienestar.
- 2) *Principialismo*: hace referencia a que desarrollamos comportamientos pro-sociales para mantener nuestros principios morales. Por ejemplo, reaccionamos cuando percibimos una injusticia dentro de nuestro grupo u organización.
- 3) *Colectivismo*: cuando realizamos comportamientos de ayuda por lealtad o identificación con el grupo o la organización.
- 4) *Altruismo*: cuyo fin último es mejorar el bienestar de otra persona.

Estos comportamientos se denominan *comportamientos cívicos*, los cuales analizaremos con mayor detalle en el siguiente epígrafe.

### 4.3. EL COMPORTAMIENTO CÍVICO DEL TRABAJADOR

#### 4.3.1. Delimitación del concepto de comportamiento cívico

En la literatura, la primera referencia que encontramos sobre el concepto de comportamiento cívico es el trabajo desarrollado por Barnard (1938). Esta investigación se realizó bajo la perspectiva de considerar la empresa como un sistema cooperativo de relaciones sociales. El estudio concluyó que se consiguen mejores niveles de efectividad dentro de la organización cuando los trabajadores realizan comportamientos espontáneos orientados hacia el beneficio del compañero y la organización.

La investigación sobre este concepto no fue retomada hasta los años 80 a través de los estudios realizados por Bateman y Organ (1983) y Smith et al. (1983). Estos autores realizaron una contribución importante al concepto, ya que fueron los primeros en denominar como “*cívico*” a este tipo de comportamiento. Esto es debido a que los trabajadores que desarrollaban este comportamiento eran considerados como “*buenos ciudadanos*” dentro de su organización.

A partir de los trabajos realizados por Bateman y Organ (1983) y Smith et al. (1983) aparecen las primeras definiciones del concepto de comportamiento cívico, siendo la más comúnmente utilizada en la literatura la aportada por Organ (1988: 4): “*El comportamiento cívico es aquel comportamiento individual que es discrecional, no directamente reconocido por el sistema de recompensa formal y que contribuye al funcionamiento eficaz de la organización*”. A través de esta definición podemos extraer tres características esenciales del comportamiento cívico:

- En primer lugar, se considera que el comportamiento cívico tiene carácter discrecional ya que este comportamiento va más allá de los requerimientos formales exigibles por el puesto de trabajo. De esta manera, su omisión no se entiende como recriminable o sancionable, ya que el empleado no está obligado a participar de este tipo de comportamiento.

- En segundo lugar, este tipo de comportamiento no está formalmente reconocido por el sistema de recompensas. El trabajador lo realiza de forma libre, a través de una elección personal y sin esperar o recibir una contraprestación por ello.
- En tercer lugar, el comportamiento cívico, en su conjunto, promueve un mejor funcionamiento de la organización. Organ (1988) considera que ayudar a un compañero genera, en la persona que realiza este tipo de comportamiento, un retraso o una disfunción en su puesto de trabajo. Sin embargo, el desarrollo de este tipo de comportamiento de forma colectiva y recurrente dentro de la organización repercute en una mejora sustancial en la efectividad colectiva.

El auge del comportamiento cívico como tema de investigación desde los años 90 y la proliferación de trabajos teóricos y empíricos han hecho madurar el concepto (Podsakoff et al., 2000). Así, Organ (1997: 95) modificó su primera definición del comportamiento cívico para adaptarse al nuevo contexto: *"El comportamiento cívico desarrollado en la organización es aquel que apoya el desarrollo social y psicológico del entorno en el que se lleva a cabo la ejecución de las tareas"*. De esta nueva definición se pueden extraer varios aspectos claves que revelan la evolución que ha experimentado el concepto:

- Por un lado, esta nueva definición sigue manteniendo la idea de que el comportamiento cívico, orientado hacia el beneficio del compañero y la organización, redundaría en una mayor eficacia de la organización.
- Por otro lado, se elimina el requisito de la definición inicial según el cual el comportamiento cívico está asociado a un comportamiento discrecional y que no debería estar vinculado a un sistema de recompensa formal. La eliminación de este aspecto en la nueva definición facilita el proceso de visualización y delimitación del comportamiento cívico ya que, a través de la definición anterior, resultaba en algunos casos muy difícil discriminar el comportamiento cívico del no cívico practicado dentro de la organización (Morrison, 1994; Motowidlo, 2000).

- Por último, esta definición es consistente con la definición de desempeño contextual de Borman y Motowidlo (1993), según la cual se considera que para realizar las tareas de forma efectiva no es suficiente tener en consideración solo factores individuales, sino que hace falta incorporar una dimensión colectiva al concepto. Para estos autores, un desempeño contextual adecuado requiere que el comportamiento individual manifestado por los trabajadores genere un contexto psicológico y social orientado al desarrollo de las actividades y los procesos de trabajo colectivos.

#### **4.3.2. Conceptos relacionados con el comportamiento cívico: comportamiento extra-rol y comportamiento pro-social**

Una vez definido el concepto de comportamiento cívico, la revisión de la literatura ha revelado conceptos íntimamente relacionados. Este es el caso del *comportamiento extra-rol* y el *comportamiento pro-social*. Aunque estos conceptos son bastante similares, incluso algunos autores los consideran sinónimos, existen algunas diferencias respecto al comportamiento cívico, las cuales se describen a continuación. Su análisis nos permite delimitar el campo de actuación de cada uno de ellos.

En primer lugar, Katz (1964) hizo una importante contribución a la investigación clasificando los comportamientos que se realizan dentro de la organización en: *comportamientos in-rol* y *comportamientos extra-rol*. Los primeros se refieren a aquellos comportamientos que están establecidos y reconocidos de forma explícita, a través de procedimientos y sistemas de recompensas formales; mientras que los *comportamientos extra-rol* son aquellos que son discrecionales, y van más allá de lo establecido formalmente por la organización. Sin duda, los dos tipos de comportamientos desarrollados por el trabajador son importantes para el desempeño en el puesto de trabajo. Sin embargo, cabe destacar la importancia de los *comportamientos extra-rol*, considerados elementos esenciales para el rendimiento empresarial justamente por no ser explícitamente requeridos en la organización, sirviendo de complemento perfecto a los *comportamientos in-rol* para producir un desempeño eficaz. Son valorados como el “lubricante de la máquina social de la organización” ya que si las empresas se movieran exclusivamente a través de comportamientos in-rol estarían abocadas al fracaso (Smith et al., 1983).



La proximidad conceptual de los términos comportamiento extra-rol y comportamiento cívico es evidente, llevando a algunos autores a considerarlos como sinónimos (Leung, 2008; Zhu, 2013; entre otros). Sin embargo, existe otra corriente de pensamiento que considera la existencia de diferencias entre ambas concepciones (Van Dyne, Cummings y Parks, 1995). Dicho enfoque considera que el comportamiento extra-rol es un concepto más amplio ya que incluye acciones de tipo prohibitivo<sup>18</sup>, no incluidas en el concepto de comportamiento cívico. El comportamiento cívico incluye más bien acciones proactivas hacia los compañeros y la organización, las cuales no están encaminadas a sancionar, denunciar o eliminar elementos nocivos dentro de la empresa (Bambale, Shamsudin, Chandrakantan y Subramaniam, 2011).

En segundo lugar, los *comportamientos pro-sociales* representan un amplio espectro de comportamientos que sirven al bienestar de otras personas y al mantenimiento de la integridad social (Penner et al., 2005). De esta forma, Brief y Motowidlo (1986: 717) definen los comportamientos pro-sociales como: “*comportamientos que son realizados por los miembros de la organización de forma altruista y dirigidos hacia un individuo, un grupo u organización, con la intención de promover su bienestar*”.

En esta definición se observa que, al igual que los comportamientos extra-rol, los comportamientos pro-sociales presentan una gran similitud con los comportamientos cívicos. Sin embargo, aquellos comprenden un campo más amplio que los comportamientos cívicos, puesto que no todos los comportamientos pro-sociales tienen que ser necesariamente funcionales y estar orientados a mejorar la eficacia de la organización (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). En este sentido, un ejemplo de comportamiento pro-social funcional consiste en que el trabajador hable favorablemente de la organización, ya que ayuda a mejorar la imagen de la misma. Sin embargo, ayudar a un compañero a contratar sus vacaciones es un comportamiento pro-social, pero que es disfuncional con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

---

<sup>18</sup> Van Dyne et al. (1995) aporta una clasificación de las conductas extra-rol a través del cruce de dos dimensiones: Por un lado la dicotomía, *promotora/prohibitiva* en el sentido de si la conducta extra-rol está orientada a desarrollar algo o si por el contrario busca sancionar, denunciar o eliminar alguna circunstancia que se considera. Por otro lado, la dicotomía *afiliativa/desafiante*, en el sentido de si la conducta extra-rol está orientada a establecer o mantener relaciones o si por el contrario, esta conducta extra-rol puede dañar las relaciones interpersonales u organizacionales. En función de las combinaciones de estas dos dimensiones podemos establecer cuatro categorías de conducta extra-rol: *promotora-afiliativa, promotora-desafiante, prohibitiva-afiliativa y prohibitiva-desafiante*.

Así, podemos decir que los comportamientos pro-sociales cubren un amplio abanico de acciones que van desde la orientación hacia los compañeros de trabajo hasta la orientación a los clientes, proveedores u otros grupos de interés (Brief y Motowidlo, 1986). Por lo tanto, a diferencia de los comportamientos cívicos, los comportamientos pro-sociales no se limitan solo a aquellos comportamientos que tienen relevancia directa con la organización, sino que están orientados de forma altruista hacia el bienestar de individuos y grupos, aunque éstos no redunden en la mejora de la eficiencia de la organización (Organ et al., 2006).

#### **4.3.3. Dimensionalidad del concepto de comportamiento cívico**

Una vez aportadas las definiciones más relevantes del concepto de comportamiento cívico y haberlo comparado con otras concepciones que han surgido en la literatura íntimamente relacionadas con él –comportamiento extra-rol y comportamiento pro-social-, en ese apartado, con el objetivo de terminar de ofrecer una visión integral del concepto, exponemos las principales aportaciones teóricas sobre los diferentes factores dimensionales incluidos en el comportamiento cívico del trabajador (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1995; Williams y Anderson, 1991).

Desde los primeros trabajos sobre el comportamiento cívico ha quedado patente que éste es un concepto complejo y multidimensional que necesita la incorporación de diferentes factores para llegar a una comprensión completa del término (Podsakoff et al., 2000). En este sentido, Smith et al. (1983) consideran que son dos dimensiones principales en el comportamiento cívico: *altruismo* y *cumplimento general*, las cuales quedan definidas en la tabla 4.4.

**Tabla 4.4. Dimensiones de comportamiento cívico: Smith et al. (1983)**

DIMENSIÓN	DEFINICIONES
<b>Altruismo</b>	<i>Comportamiento que directa e intencionalmente está orientado a ayudar a un compañero en situaciones del día a día -p.e. orientar en el trabajo a los trabajadores que se incorporan a la empresa o ayudar a alguien que tiene mucha carga de trabajo-.</i>
<b>Cumplimiento General</b>	<i>Hace referencia al cumplimiento de las normas interiorizadas y que definen el comportamiento de un buen trabajador -p.e. llegar a tiempo o hacer un uso adecuado del tiempo de trabajo-. Es más impersonal que el altruismo, ya que no está dirigido a una persona específica, sino a la organización en general.</i>

Fuente: Adaptado de Smith et al. (1983)

Posteriormente, Organ (1988) mejoró el trabajo de Smith et al. (1983), identificando cinco dimensiones que ayudaron a profundizar en las características esenciales del comportamiento cívico: *altruismo, conciencia, virtud cívica, cortesía y deportividad*. Estas dimensiones se encuentran descritas, resumidamente, en la tabla 4.5.

**Tabla 4.5. Dimensiones de comportamiento cívico: Organ (1988)**

DIMENSIÓN	DEFINICIONES
<b>Altruismo</b>	<i>Las acciones voluntarias que ayudan a un compañero con un problema relacionado con el trabajo -p.e. instruir a un nuevo empleado sobre cómo utilizar un nuevo equipo, o ayudar a un compañero a ponerse al día con el trabajo acumulado-.</i>
<b>Conciencia</b>	<i>Son aquellos patrones de conducta que van más allá de los niveles mínimos establecidos de limpieza, conservación de los recursos de la empresa y asuntos relacionados con el mantenimiento interno de la empresa.</i>
<b>Virtud cívica</b>	<i>La participación constructiva en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización mediante la manifestación de opiniones, asistencia a reuniones, discusión con los colegas sobre aspectos del día a día, etc.</i>
<b>Cortesía</b>	<i>Los gestos o acciones que ayudan a evitar que se produzcan problemas interpersonales -p.e. dar anticipadamente los horarios de trabajo y priorizar en ellos a compañeros que necesitan flexibilidad por problemas personales o profesionales consultándoles por adelantado-.</i>
<b>Deportividad</b>	<i>La actitud desarrollada de no manifestar malestar cuando se experimentan inconvenientes inevitables en el ejercicio de una actividad profesional. Es decir, hace referencia a no quejarse innecesariamente, ser positivo y tolerante hacia las dificultades que se pueden experimentar en el lugar de trabajo, entre otros aspectos.</i>

Fuente: Adaptado de Organ (1988)

Por su parte, Williams y Anderson (1991), partiendo de la taxonomía realizada por Organ (1988), desarrollaron el concepto de comportamiento cívico en torno a dos dimensiones: *comportamiento cívico orientado hacia la organización* -OCBO<sup>19</sup>- y *comportamiento cívico orientado hacia los compañeros* -OCBI-. De esta forma, OCBO se vincula a las dimensiones de la *virtud cívica*, la *deportividad* y la *conciencia*, y OCBI hacia las dimensiones del *altruismo* y la *cortesía* (Hoffman et al., 2007; Lepine, Erez, y Johnson, 2002). Cada una de estas dimensiones, quedan definidas de manera resumida en la tabla 4.6.

**Tabla 4.6. Dimensiones de comportamiento cívico: Williams y Anderson (1991)**

DIMENSIÓN	DEFINICIONES
OCBI	<i>Hace referencia al conjunto de acciones que están orientados hacia los compañeros y les benefician directamente -p.e. ayudar a un compañero que ha estado ausente, ajustar tu horario laboral para acomodar tus días libres/vacaciones de otros compañeros, etc.-. Este tipo de comportamientos afectan indirectamente y de forma positiva al desempeño organizacional.</i>
OCBO	<i>Se define como el comportamiento que benefician directamente al buen funcionamiento de la organización en su conjunto -p.e. proponer ideas que mejoran el funcionamiento de la organización, mostrar interés por la imagen de la empresa o mantenerse al día con las novedades que se producen en el funcionamiento diario de la organización, etc.-.</i>

Fuente: Adaptado de Williams y Anderson (1991)

Unos años más tarde, el trabajo efectuado por Van Dyne et al. (1995) desarrolla el concepto de comportamiento cívico en base a un constructo bidimensional, distinguiendo entre *comportamiento cívico orientado a la afiliación* y *comportamiento cívico orientado al cambio*, ambos descritos en la tabla 4.7.

---

<sup>19</sup> Utilizamos las siglas OCB, a través del término de comportamiento cívico utilizado en inglés “*Organizational Citizenship Behavior*”.

**Tabla 4.7. Dimensiones de comportamiento cívico: Van Dyne et al. (1995)**

DIMENSIÓN	DEFINICIONES
<b>Comportamiento cívico orientado a la afiliación</b>	<i>Son comportamientos de carácter interpersonal y cooperativo que tienden a reforzar o mantener relaciones de calidad con otras personas. Según la revisión realizada por Podsakoff et al. (2000) este tipo de comportamientos están compuestos por las dimensiones de altruismo, cortesía y deportividad del constructo desarrollado por Organ (1988) y la mayoría de las formas de comportamiento OCBI del constructo efectuado por Williams y Anderson (1991).</i>
<b>Comportamiento cívico orientado al cambio</b>	<i>Se tratan de comportamientos que desafían, de forma constructiva, el “statu quo” presente en la organización. Esta dimensión está asociada a comportamientos promotores que hacen hincapié en el desafío continuo de construir la organización. Dentro de esta dimensión tienen cabida las sugerencias innovadoras para el cambio o la recomendación de modificaciones en los procedimientos estándar de la organización o el equipo de trabajo, dado el énfasis necesario a la flexibilidad, la innovación y la mejora continua de los procesos de negocio.</i>

Fuente: Adaptado de Van Dyne et al. (1995)

Por último, el trabajo realizado por Podsakoff et al. (2000) examina diversas conceptualizaciones efectuadas en torno al comportamiento cívico hasta la fecha. A través de la revisión y análisis de la literatura previa los autores consideran que el comportamiento cívico puede ser explicado a través de siete factores: *amabilidad, deportividad, lealtad organizacional, obediencia organizacional, iniciativa individual, virtud cívica y auto-desarrollo* -ver tabla 4.8-.

A través de la revisión realizada, podemos observar que la investigación ha señalado una amplia diversidad de factores a la hora de intentar aprehender el concepto de comportamiento cívico: desde dos factores hasta siete factores. Ante esta diversidad de dimensiones, varios estudios meta-analíticos y revisiones teóricas (Hoffman et al., 2007; Lepine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000, 2009, 2014; entre otros) han evidenciado, por un lado, que los constructos desarrollados por Organ (1988) y Williams y Anderson (1991) han sido utilizados de forma recurrente en la literatura y, por otro lado, que existe un alto grado de solapamiento conceptual entre las diferentes dimensiones señaladas en la literatura (Podsakoff et al., 2000). Esta última circunstancia ha llevado a realizar diversos estudios orientados a profundizar sobre el tema (Hoffman et al., 2007; Lepine et al., 2002; entre otros), y a considerar el comportamiento cívico como un concepto compacto de un único factor (p.e. Lepine et al., 2002; Walumbwa et al., 2010).

**Tabla 4.8. Dimensiones de comportamiento cívico: Podsakoff et al. (2000)**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Amabilidad (Ayuda)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ayudar a los compañeros que tienen tareas difíciles o trabajo atrasado.</li> <li>-Ofrecer ayuda a la hora de completar las labores de las personas que están ausentes en su puesto de trabajo.</li> <li>-Animar a los compañeros cuando se encuentran preocupados o bajos de ánimo.</li> </ul>
<b>Deportividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener una actitud positiva cuando las cosas no salen todo lo bien que uno desea.</li> <li>-Demostrar una actitud tolerante ante las imposiciones laborales.</li> </ul>
<b>Lealtad organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mostrar una imagen positiva de la organización a personas ajenas a ella.</li> <li>-Contribuir a la buena imagen y reputación de la organización.</li> <li>-Defender a la organización cuando otros la critican.</li> <li>-Mostrar interés en cumplir los objetivos marcados por la empresa, y lealtad a la organización en tiempos difíciles.</li> </ul>
<b>Obediencia organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aceptar y cumplir las reglas, normas y valores presentes en la organización.</li> </ul>
<b>Iniciativa individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mostrar iniciativa a la hora de asumir responsabilidades y desarrollar tareas/funciones que no están tipificadas en el puesto de trabajo.</li> <li>-Persistencia en el trabajo para conseguir alcanzar los objetivos marcados a nivel individual, grupal u organizacional.</li> <li>-Aportar creatividad e innovación en el desempeño laboral para beneficiar a la organización.</li> </ul>
<b>Virtud cívica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participar activamente en la gestión de la organización a través de la asistencia a reuniones, intercambio constructivo de opiniones, etc.</li> <li>-Mostrar una actitud proactiva en resolver problemas que a largo plazo perjudicarán a la compañía.</li> </ul>
<b>Auto-desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mostrar iniciativa en mejorar y actualizar las habilidades y competencias para mejorar su desempeño laboral.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Podsakoff et al. (2000)

#### 4.3.4. Factores determinantes del comportamiento cívico

Debido a la importancia que el comportamiento cívico posee dentro de la organización, han surgido numerosos trabajos que han tratado de determinar cuáles son los factores que pueden favorecer la aparición de este tipo de comportamiento dentro de la organización. En este sentido, la literatura ha puesto de manifiesto la existencia de cuatro factores principales que influyen de forma directa en la generación de un mayor nivel de comportamiento cívico (Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000): *las características*

*del trabajo, los rasgos de la personalidad y las actitudes del trabajador, el estilo de liderazgo del supervisor y el contexto organizacional.*

En primer lugar, los primeros trabajos desarrollados por Podsakoff y MacKenzie (1995) y Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996) acerca de las *características del trabajo* mostraron que recibir retroalimentación de la tarea que se está realizando, que el trabajo sea intrínsecamente motivante o, incluso, realizar labores sobre las cuales se ha establecido un procedimiento de trabajo, repercuten de forma positiva en una mayor seguridad del trabajador, relacionándose asimismo con la generación de un mayor comportamiento cívico por parte del trabajador. De manera similar, estudios como el realizado por Piccolo y Colquitt (2006) ponen de manifiesto que realizar un trabajo con alta autonomía, variedad de tareas y claros objetivos, produce en el trabajador una mayor motivación intrínseca y compromiso con el cumplimiento de los objetivos, lo que conlleva el desarrollo de un mayor comportamiento cívico dentro de la organización.

De forma complementaria, otros estudios consideran que ciertos *rasgos de la personalidad* del trabajador están asociados a un mayor comportamiento cívico por parte del mismo (Borman et al., 2001; Chiaburu, Oh, Berry, Li y Gardner, 2011; Konovsky y Organ, 1996). Así, primeramente, podemos citar que, aunque no se ha podido dar contrastación empírica sólida a la asociación con factores de tipo demográfico -p.e. edad, género, antigüedad, etc-, sí existe evidencia empírica sobre aspectos relacionados con los rasgos individuales del trabajador (Organ y Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). En este sentido, diversos autores sostienen que rasgos disposicionales como la amabilidad, tener predisposición a agradar, ser una persona meticulosa en el desarrollo de las tareas, tener un carácter extrovertido, poseer estabilidad emocional o manifestar una mente abierta, están asociados positivamente con la generación de un mayor nivel de comportamiento cívico por parte del trabajador (Organ y Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000, 2009; Rose, 2016). Además, existe literatura que ha analizado las distintas *actitudes* del trabajador que pueden favorecer el incremento de comportamientos cívicos dentro de la organización, tales como la *satisfacción laboral* (Moorman, 1991; Williams y Anderson, 1991; entre otros) o el *compromiso organizacional* (Moorman, Niehoff, y Organ, 1993; Organ y Ryan, 1995; entre otros).

En relación al *liderazgo* practicado por los supervisores del grupo de trabajo o el gerente de la organización, la literatura ha evidenciado que la presencia de un líder que articula una visión clara de los objetivos colectivos, proporciona un marco de convivencia adecuado, fomenta la aceptación colectiva de las metas grupales y crea expectativas de alto rendimiento, promueve en el trabajador el desarrollo de un mayor nivel de comportamiento cívico (Podsakoff et al., 2000). En esta línea, la investigación ha aportado evidencias empíricas sobre la relación existente entre los enfoques de liderazgo relacional y la mayor generación de un nivel de comportamiento cívico por parte del trabajador. Tal es el caso del *liderazgo transformacional* (Cho y Dansereau, 2010; Piccolo y Colquit, 2006; Schmitt, Den Hartog y Belschak, 2016; entre otros) o el *liderazgo servidor* (Chiniara y Bentein, 2016; Ehrhart, 2004; Walumbwa et al., 2010; entre otros).

La influencia positiva de estos enfoques de liderazgo sobre el comportamiento cívico suele explicarse utilizando la teoría del intercambio social (Blau, 1964). Esta teoría indica que la calidad de las interacciones sociales desarrolladas en el contexto laboral genera obligaciones tácitas de devolver favores a aquellos que han actuado en interés de uno. Es decir, hace hincapié en la reciprocidad como regla de intercambio social ya que las personas buscan devolver los “*favores*” que han recibido hasta que exista un equilibrio psicológico en los intercambios sociales realizados entre las partes (Gouldner, 1960). Así, por un lado, un líder transformacional (Bass, 1985) ofrece una fuerte visión y personalidad, y es capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del seguidor para lograr un rendimiento más allá de las expectativas a través de enriquecer la relación líder-seguidor. Por otro lado, el ejercicio de un liderazgo servidor (Greenleaf, 1970, 1977) muestra una preocupación sincera por el crecimiento profesional y personal del seguidor. Por tanto, no es extraño que, ante cualquiera de estos enfoques de liderazgo, el trabajador, para devolver aquello que ha recibido, desarrolle un comportamiento cívico hacia el líder, el grupo de trabajo y la organización, con el objetivo de mantener un equilibrio en las relaciones sociales establecidas en la relación líder-seguidor.

Por último, las *variables contextuales* hacen referencia, fundamentalmente, al efecto que tienen los climas desarrollados dentro de la organización sobre el comportamiento cívico del trabajador, ya que su presencia ofrece información al trabajador sobre cuál es el comportamiento socialmente admitido y valorado dentro de los grupos de trabajo y la



organización (Salancik y Pfeffer, 1978). Así, por ejemplo, el fomento de un *clima de servicio* dentro de la organización informa al trabajador que la orientación y la prestación de un servicio de alta calidad al cliente es un aspecto importante, motivado, valorado y aplaudido por la organización, lo que favorecerá el desarrollo de un mayor nivel de comportamiento cívico por parte del trabajador en este sentido (Ling et al., 2016, 2017; Walumbwa et al., 2010; Wu et al., 2013; entre otros). De la misma forma, la percepción por parte de los empleados de un *clima de justicia de procedimiento* en el lugar de trabajo (Ehrhart, 2004; Walumbwa et al., 2010; entre otros) -donde se observa la presencia de procedimientos de trato justo, transparente y equitativo en las relaciones con los trabajadores- o la percepción de un mayor *clima de apoyo* (Duffy y Lilly, 2013; Singh y Singh, 2010; entre otros) -donde los trabajadores reciben las prácticas y procedimientos necesarios para el desarrollo eficiente del trabajo- desembocará en un mayor nivel de comportamiento cívico por parte del trabajador. Esto es así porque, ante estas situaciones, en base a la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), los trabajadores, con la intención de restituir aquello que han recibido, devolverán el apoyo recibido realizando acciones cívicas dirigidas hacia los compañeros y la organización.

A modo de resumen en la tabla 4.9 se recogen los factores determinantes del comportamiento cívico y la referencia de los trabajos más relevantes sobre cada uno de ellos.

**Tabla 4.9. Factores determinantes del comportamiento cívico**

VARIABLE	AUTORES
<b>Aspectos relacionados con la tarea</b>	
<i>Características del trabajo</i>	Piccolo y Colquitt (2006); Podsakoff et al. (1996).
<b>Aspectos del individuo</b>	
<i>Rasgos de la personalidad</i>	Borman et al. (2001); Konovsky y Organ (1996); Organ y Ryan, (1995).
<i>Compromiso organizacional</i>	Moorman et al. (1993); Organ y Ryan (1995); Schappe (1998); Wasti y Can (2008); Williams y Anderson (1991).
<i>Satisfacción laboral</i>	Moorman (1991); Nadiri y Tanova (2010); Organ y Ryan (1995); Schappe (1998); Swaminathan y Jawahar (2013); Williams y Anderson (1991).
<b>Liderazgo</b>	
<i>Liderazgo transformacional</i>	Cho y Dansereau (2010); Nguni, Slegers y Denessen (2006); Piccolo y Colquit (2006); Podsakoff et al. (2000); Schappe (1998); Schmitt et al. (2016); Wang, Law, Hackett, Wang y Chen (2005).
<i>Liderazgo servidor</i>	Bakar y McCann (2016); Chen, Zhu y Zhou (2015); Chiniara y Bentein (2016); Ebener y O'Connell (2010); Ehrhart (2004); Hu y Liden (2011); Malingumu et al. (2016); Newman et al. (2015); Panaccio et al. (2015); Walumbwa et al. (2010); Wu et al. (2013).
<b>Variables Contextuales</b>	
<i>Clima de justicia de procedimiento</i>	Ehrhart (2004); Konovsky y Pugh (1994); Moorman, Blakely y Niehoff (1998); Niehoff y Moorman (1993); Walumbwa et al. (2010).
<i>Clima de servicio</i>	Dimitriades (2007); Schneider et al. (2005); Walumbwa et al. (2010).
<i>Clima de apoyo al grupo</i>	Duffy y Lilly (2013); Hu y Liden (2011); Podsakoff et al. (2009); Singh y Singh (2010).

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.5. Efectos del comportamiento cívico en la organización

Aunque la mayoría de los estudios realizados han puesto el foco de atención en determinar los antecedentes de generación de comportamiento cívico, diversos estudios han puesto en valor los aspectos positivos que posee su desarrollo dentro de la organización (Podsakoff et al., 2000, 2009, 2014; entre otros). En este sentido, hasta la fecha han sido numerosos los estudios que han estudiado los beneficios producidos por el incremento

del nivel de comportamiento cívico, distinguiendo entre los efectos positivos a *nivel individual* -p.e. mayor rendimiento del empleado, menor intención de abandono- y los beneficios obtenidos a *nivel organizacional* -p.e. mayor productividad, mayor efectividad organizacional-.

A nivel individual, los trabajos empíricos revelan que la generación de un mayor nivel de comportamiento cívico produce en el empleado actor una menor *intención de abandono de la organización* (Chen, Hui y Seago, 1998; Mossholder, Settoon y Henagan, 2005; Podsakoff et al., 2000, 2009; entre otros) y una *menor tasa de absentismo laboral* (Chen, Lam, Naumann y Schaubroeck, 2005; Chen et al., 1998; Podsakoff et al., 2000; entre otros), lo que favorece un mejor desempeño y una mayor *efectividad individual* (Allen y Rush, 1998; Podsakoff, Mackenzie y Hui, 1993; Podsakoff et al., 2000; 2009; Rose, 2016; entre otros). Esto es debido a que los gerentes y supervisores conceden mayor relevancia y consideración a aquellos trabajadores que van más allá de las obligaciones formalmente establecidas en su puesto de trabajo (Moideenkutty, Blau, Kumar y Nalakath, 2005). Ello sirve como mecanismo informal de motivación para el empleado a la hora de desarrollar un mayor nivel de comportamiento cívico, lo que permite que siga siendo fiel a la organización y continúe involucrado en cumplir los objetivos marcados (Rose, 2016; Shore, Barksdale, y Shore, 1995). Sin embargo, debemos indicar que estudios recientes han advertido sobre los potenciales riesgos que tiene el comportamiento cívico cuando éste no es realizado por motivos altruistas. Así, si el comportamiento cívico es realizado por motivos egoístas, enfocado a obtener una mejor evaluación del desempeño (Bolino, Klotz, Turnley y Harvey, 2013) o a causar una buena impresión al supervisor o al gerente (Bolino et al., 2013; Bolino, Hsiung, Harvey y LePine, 2015; Grant y Mayer, 2009), estas acciones pueden terminar generando, en realidad, un menor desempeño individual, como algunos trabajos sugieren (Bolino et al., 2013; Spector y Fox, 2010; entre otros).

A nivel organizacional, ya desde los primeros trabajos sobre el comportamiento cívico se ha señalado que este tipo de comportamiento sirve como "*lubricante de la maquinaria social de la organización*" (Smith et al., 1983: 654). Esto es así porque este tipo de acciones están orientadas hacia la mejora del funcionamiento organizacional (Organ, 1988) y son considerados un elemento fundamental para la supervivencia organizacional (Miles y Snow, 1984). En esta línea, la literatura ha puesto de relieve varias formas en las

que el comportamiento cívico podría afectar al rendimiento organizacional (Podaskoff et al., 2000, 2009, 2014; entre otros): mejorando la *efectividad de los grupos de trabajo y la organización* al liberar recursos para fines más productivos (Hu y Liden, 2011; Wang y Howell, 2010; entre otros), *disminuyendo los costes salariales y los tiempos de respuesta en el servicio* (Bienstock, DeMoranville y Smith, 2003; Yen y Niehoff, 2004; entre otros), *mejorando la imagen del lugar ofreciendo una mayor reputación y calidad del servicio percibidos por el cliente* (Allen, Smith, Mael, O'Shea y Eby, 2009; Schneider et al., 2005; entre otros), sirviendo como medio para incrementar la *capacidad de la organización a adaptarse a los cambios ambientales* (Braun, Ferreira y Sydow, 2013; entre otros), y, por último, *potenciando la innovación y el emprendimiento* (Yoon, 2009; Zhang, Wan y Jia, 2008; entre otros).

Así, estas investigaciones sostienen que los empleados que exhiben altruismo y comportamiento cívico animan a otros compañeros a imitar estas actuaciones, lo que lleva a fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de un clima de cooperación entre compañeros de trabajo (Bolino et al., 2002; Salvati, 2008). Es este ambiente de cooperación reforzada lo que permite al grupo asignar de forma más eficiente los recursos dentro de los grupos de trabajo y la organización (Podsakoff et al., 2009, 2014). Así, los empleados que desarrollan este tipo de comportamiento mejoran, por un lado, la productividad de sus compañeros, mostrándoles mejores prácticas laborales. Y, por otro lado, la de sus superiores y la organización, ofreciendo sugerencias útiles para mejorar la eficiencia, reducir costes o, incluso, liberar al supervisor y al gerente de ciertas tareas. De este modo se reduce la cantidad de tiempo y energía gastada en mantener y mejorar la capacidad de la organización (Ehrhart, Bliese y Thomas, 2006). En definitiva, podemos concluir que el comportamiento cívico es visto como un mecanismo de conexión entre variables internas de la organización y el resultado organizacional, permitiendo el establecimiento de relaciones bidireccionales entre ambas variables (Koys, 2001; Rose, 2016).

En la tabla 4.10 se recogen de forma resumida los efectos del comportamiento cívico a nivel de trabajador y a nivel colectivo, así como las referencias más relevantes sobre cada uno de estos efectos.

**Tabla 4.10. Efectos del comportamiento cívico en la organización**

VARIABLE	AUTORES
<b>Efectos a nivel individual</b>	
<i>Intención de abandono de la organización</i>	Chen et al. (1998, 2005); Mossholder et al. (2005); Podsakoff et al. (2000, 2009, 2014).
<i>Absentismo laboral</i>	Chen et al. (1998, 2005); Podsakoff et al. (2000).
<i>Efectividad individual</i>	Allen y Rush (1998); Podsakoff et al. (1993, 2000, 2009, 2014); Rose (2016).
<b>Efectos a nivel grupal</b>	
<i>Efectividad grupal y organizacional</i>	Chen et al. (2005); Chi, Chung y Tsai (2011); Chuang y Liao (2010); Day y Carroll (2004); Dunlop y Lee (2004); Frazier y Bowler (2015); Hu y Liden (2011); Nauman y Bennett (2002); Wang y Howell (2010).
<i>Menores costes salariales y tiempos de respuesta</i>	Bienstock et al. (2003); Ferreira et al. (2013); Hyatt y Ruddy (1997); Yen y Niehoff (2004).
<i>Mejora de la cantidad y calidad del producto/servicio</i>	Allen et al. (2009); Braun et al. (2013); Messersmith, Patel, Lepak y Gould-Williams (2011); Podsakoff, Ahearne y MacKenzie (1997); Varela, Burke y Landis (2008).
<i>Mejora de la innovación y el emprendimiento</i>	Ferreira et al. (2013); Podsakoff et al. (2014); Yoon (2009); Zhang et al. (2008).

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, debemos señalar que, aunque la mayoría de los contextos organizacionales han considerado que la generación de este comportamiento dentro de los grupos de trabajo y la organización es altamente deseable (Rose, 2016), existen evidencias empíricas que han demostrado que el valor generado es más notable en contextos de trabajo donde se requiere una gran interdependencia entre los trabajadores para desarrollar su trabajo (Bachrach, Powell, Bendoly y Richey, 2006). Así, en contextos organizativos donde hay una limitada interdependencia de las tareas o donde se premian las tareas individuales y no las colectivas, los efectos positivos del comportamiento cívico no se han manifestado claramente significativos (Bachrach et al., 2006; Nielsen, Bachrach, Sundstrom y Halfhill, 2012). De hecho, Bergeron, Ostroff, Schroeder y Block (2014), en su estudio realizado en universidades y centros de investigación, donde las recompensas a sus trabajadores son generalmente individuales -p.e. publicaciones, complementos de calidad de la enseñanza, etc-, concluyen que el desarrollo de un mayor nivel de comportamiento cívico era prácticamente inexistente, o incluso, estaba penalizado por las normas sociales mantenidas en ese ámbito concreto. Y es que este tipo de comportamiento -cívico- puede llegar a considerarse, según el contexto, una pérdida de tiempo y esfuerzo que puede

generar en el actor costes personales y profesionales altamente significativos (Bolino et al., 2013, 2015).

---

# **CAPÍTULO 5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

---





## **CAPÍTULO 5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

En los capítulos anteriores, a partir de la revisión de la literatura, hemos recogido las principales aportaciones teóricas y empíricas realizadas en los campos del liderazgo servidor, el capital social interno al grupo, el clima del servicio de grupo y la efectividad grupal, así como las contribuciones al estudio de la empatía y el comportamiento cívico del trabajador. Una vez expuestas estas aportaciones, y con el propósito de conseguir los objetivos propuestos en este trabajo, desarrollamos a lo largo de este capítulo tres modelos multinivel, mediante la justificación y planteamiento de diversas hipótesis que posteriormente serán contrastadas empíricamente.

Cabe destacar que en esta investigación el estudio empírico y, por tanto, las hipótesis se plantean integrando tres niveles de análisis: a) variables a nivel de la organización *-liderazgo servidor del gerente-*, b) variables a nivel de grupo de trabajo *-liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo, clima de servicio del grupo, capital social interno al grupo y efectividad grupal-*, y c) variables a nivel del trabajador *-empatía y comportamiento cívico-*.

En primer lugar, y debido a la importancia central del liderazgo servidor en nuestro estudio, planteamos un modelo inicial en el que analizamos el efecto en cascada del liderazgo servidor desarrollado por el gerente sobre el liderazgo servidor del supervisor.

A continuación, planteamos un segundo modelo en el que analizamos la influencia del liderazgo servidor del supervisor del grupo sobre el comportamiento cívico desarrollado por el trabajador. Con el objetivo de aportar una mayor comprensión a esta relación, estudiamos también el papel mediador del clima de servicio del grupo *-nivel grupo de trabajo-* y la empatía del trabajador *-nivel trabajador-*.

En tercer lugar, planteamos otro modelo que tiene un doble objetivo. Por un lado, estudiamos la influencia del liderazgo servidor sobre el capital social interno al grupo *-nivel grupo de trabajo-*, así como el efecto mediador del comportamiento cívico *-nivel*

trabajador- en esta relación. Y, por otro lado, analizamos la relación del liderazgo servidor del supervisor con la efectividad grupal -nivel grupo de trabajo-, incorporando al modelo el efecto mediador del capital social interno al grupo. Así, argumentamos cómo los grupos de trabajo pueden aprovechar mejor las bondades del liderazgo servidor para generar una mayor efectividad si estos líderes orientan sus actuaciones hacia la obtención de mayor capital social interno al grupo.

## **5.2. MODELO I (NIVEL ORGANIZACIÓN-NIVEL GRUPO DE TRABAJO): EFECTO EN CASCADA DEL LIDERAZGO SERVIDOR**

Diversos estudios consideran el liderazgo como un fenómeno intrínsecamente multinivel (Chun, Yammarino, Dionne, Sosik y Moon, 2009; Dansereau, Alutto y Yammarino, 1984; Dansereau y Yammarino, 1998; DeChurch, Hiller, Murase, Doty y Salas, 2010; Schaubroeck et al., 2012; Searle y Barbuto, 2013; Yammarino, Dionne, Chun y Dansereau, 2005), cuya eficacia sobre la organización depende de la coordinación existente entre los diferentes estilos de liderazgo presentes en los distintos niveles jerárquicos de dicha organización (De Church et al., 2010). Así, debido a la diferencia de roles presentes en la organización, existen distintos grados de liderazgo que afectan de manera simultánea y diferente al comportamiento de los empleados (Schaubroeck et al., 2012). Por ejemplo, mientras que los altos directivos se encargan de la formulación de políticas, planificación y objetivos a largo plazo -que afectan de forma general a los trabajadores-, los supervisores desarrollan los objetivos marcados por la gerencia, coordinan las operaciones diarias y mantienen una influencia directa sobre los empleados, interactuando con ellos de una forma más estrecha, intensa y personalizada que los gerentes (Ling et al., 2016). No es extraño, entonces, que la influencia del liderazgo practicado por el gerente, aunque también se produzca de manera directa sobre los empleados, se realice indirectamente, a través del liderazgo ejercido por parte de los supervisores de niveles jerárquicos inferiores (Yang et al., 2010).

Este mecanismo de influencia alternativo, por el cual el liderazgo desarrollado por los altos directivos puede influir en los seguidores a través de los líderes más inmediatos al trabajador, ha sido etiquetado por la literatura como *efecto dominó del liderazgo* (Bass, Waldman, Avolio y Bebb, 1987; Waldman y Yammarino, 1999), *efecto en cascada del*

*liderazgo* (Chun et al., 2009; Hirst et al., 2016) o *efecto goteo* (Hansen et al., 2013; Mayer et al., 2009, Ruiz et al., 2011, Schaubroeck et al., 2012; Wang, Xu y Liu, 2016). Estos estudios subrayan la importancia de realizar un estudio integral del liderazgo desde distintos niveles, y analizar los posibles efectos sinérgicos que pueden establecerse entre ellos. Esto es debido a que la influencia de un líder de alto nivel puede reforzar o no el influjo del líder de nivel inferior sobre los empleados, al desarrollar de forma alineada estilos de liderazgo similares a los de los niveles jerárquicos inferiores (Schaubroeck et al., 2012).

A pesar de esta realidad y de la importancia de analizar estos efectos, la investigación sobre el liderazgo a menudo parece estar desconectada, sin abordar la relación existente entre el liderazgo practicado en los distintos niveles jerárquicos de la organización (De Church et al., 2010). La mayoría de los trabajos actuales se centran en analizar de forma independiente los efectos de los supervisores, o líderes más inmediatos, sobre sus seguidores, o los efectos del liderazgo del gerente en la organización (Yammarino y Dansereau, 2008). Sin embargo, los estudios que han aplicado una perspectiva multinivel para analizar el efecto en cascada del liderazgo del gerente sobre el liderazgo de los supervisores son escasos (Schaubroeck et al., 2012; Yammarino et al., 2005). Esta situación no ha sido distinta en los estudios centrados en analizar los efectos del liderazgo servidor (Greenleaf, 1977). A pesar de que en los últimos años la teoría del liderazgo servidor ha tenido un crecimiento exponencial (VanMeter et al., 2016), la mayoría de los estudios se han centrado en analizar el efecto del liderazgo servidor del supervisor sobre el trabajador (Ehrhart, 2004, Liden et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Washington et al., 2006; Wu et al., 2013), siendo prácticamente inexistentes los estudios que se han centrado en el efecto del liderazgo servidor en múltiples niveles (Ling et al., 2016).

En este contexto, proponemos un modelo que examina la influencia del liderazgo servidor del gerente sobre el liderazgo servidor del supervisor, aportando un marco que nos permita entender el efecto en cascada del liderazgo servidor. Así, con base en la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986), nuestro primer modelo permite capturar la complejidad de los sistemas jerárquicos del liderazgo servidor y la influencia relacional de los líderes a través de una dimensión vertical.

### 5.2.1. La relación del liderazgo servidor del gerente con el liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo

La *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986) nos ayuda a explicar cómo el liderazgo servidor desarrollado por el gerente puede influir en el liderazgo practicado por el supervisor. Esta teoría nos indica que los líderes pueden fomentar consciente o inconscientemente comportamientos en los seguidores a través de modelos de referencia. De esta forma, la *teoría del aprendizaje social* muestra que, al igual que los niños aprenden a través de arquetipos -p.e. los padres o los maestros-, los seguidores aprenden por imitación, emulando los valores, actitudes y comportamientos de los líderes presentes en la organización (Brown y Treviño, 2006).

Aplicando este razonamiento a la relación que mantiene el gerente con sus seguidores, debemos resaltar que el término seguidor para la alta dirección hace referencia a cualquier empleado dentro de la organización de categoría inferior (Wang et al., 2016). Por lo tanto, en este contexto, los supervisores son seguidores en la medida en que son responsables ante la alta dirección. En esta línea, el trabajo desarrollado por Brown y Treviño (2006: 600) indica que *"los trabajadores no son los únicos que aprenden de modelos de referencia, los líderes también aprenden a partir de modelos de nivel superior"*. Así, de acuerdo con la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986), el supervisor se ve influido por las diferentes formas de actuar de su gerente, elaborando procesos cognitivos de imitación a través de la observación de sus comportamientos (Biddle, 1979; Hall y Lord, 1995). Esto es debido a que los supervisores se consideran a sí mismos como extensiones de la alta dirección, tendiendo a emular los comportamientos de la alta dirección al considerarla una referencia para la toma de decisiones en el seno organizativo (Chun et al., 2009; DeChurch et al., 2010; Hirst et al., 2016; Ling et al., 2016; Schaubroeck et al., 2012; Wang et al., 2016). De hecho, debido a que la imitación es la forma más sincera de adulación y de correspondencia con quien ha actuado en tu favor (Colton, 1824), estos procesos de imitación son todavía más intensos cuando los seguidores, que aspiran a ser como el líder, lo perciben como un modelo creíble y poseedor de cualidades atractivas (Mayer, Aquino, Geenbaum y Kuenzi, 2012; Neubert et al., 2008).

Así, a partir de estas ideas, es lógico pensar que si el supervisor advierte en su gerente el desarrollo de características propias del liderazgo servidor, como manifestar una preocupación sincera y altruista por las necesidades de crecimiento de sus seguidores -supervisores y trabajadores-, por encima incluso de los objetivos organizacionales (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck et al., 2011), el supervisor desarrollará fenómenos de imitación y de reciprocidad en el mismo sentido (Graham, 1991; Hunter et al., 2013). Estos fenómenos de imitación o propagación de los comportamientos ejercidos por el líder servidor entran en consonancia con la premisa enunciada por Greenleaf (1977: 13-14), que indica: “*Los seguidores, mientras son servidos, se convierten ... son más propensos a convertirse en servidores*”. De esta forma un líder será un líder servidor cuando consiga inculcar en el seguidor ese sentimiento natural de servir a los demás (Greenleaf, 1977), generando así un ciclo de servicio continuo (Hunter et al., 2013; Russell, 2016) -en este caso los supervisores de grupo- en distintos niveles a lo largo de la organización.

Por tanto, cabe esperar que el liderazgo servidor del gerente promueva actitudes, valores y comportamientos similares en los líderes de grupo, y que favorezca una serie de relaciones de alta calidad con sus seguidores, inspirando un ciclo de servicio constante en ellos y en la organización (Hunter et al., 2013; Liden et al., 2014). En efecto, el gerente servidor, al manifestar una alta autoconciencia de sus acciones, una valiosa dimensión de servicio a los demás y elevados valores éticos (Liden et al., 2008), puede conseguir que el seguidor, esto es, el supervisor, se identifique personalmente con él (Zhang, Kwong-Kwan, Everett y Jian, 2012). De hecho, los rasgos y la manifestación de un comportamiento ejemplar del gerente deberían ejercer un poder de referencia sobre el supervisor, que permita generar en él un deseo de imitar y compartir los comportamientos y la visión del gerente (Chun et al., 2009; Conger y Kanungo, 1998).

De forma complementaria a la *teoría del aprendizaje social*, la *teoría del estatus-rol* (Merton, 1957) sugiere que el nivel de autoridad formal supone un referente y ejerce una influencia clave en las actitudes y los comportamientos de los trabajadores, a través del rol desempeñado dentro de la organización (Ruiz et al., 2011). Así, dado que los gerentes tienen poder sobre las decisiones estratégicas de la organización -p.e. selección, promoción y asignación de recursos críticos- (Schein, 2010), es de esperar que sus

actuaciones, comportamientos y valores provoquen una influencia normativa e informativa sobre supervisores y trabajadores (Schoebreck et al., 2012). Esta influencia les permitirá a éstos comprender las expectativas marcadas en términos de comportamiento, así como las normas aceptadas dentro de la organización (Mayer et al., 2009; Yang et al., 2010). Además, es lógico pensar que un gerente que practique un claro liderazgo servidor, diseñará prácticas, políticas y procedimientos orientados a que los supervisores, al igual que ellos, desarrollen en sus seguidores una evidente actitud de servicio hacia ellos (Ling et al., 2016). Así, por ejemplo, los líderes servidores pueden influir en la configuración de tales prácticas, alentando la selección y la promoción de nuevas generaciones de supervisores con características, valores y comportamientos similares al liderazgo servidor del gerente (Boehm, Dwertmann, Bruch y Shamir, 2015). De forma alternativa, los gerentes pueden aprovechar las reuniones formales establecidas con los supervisores para reforzar la importancia de inculcar una cultura de servicio dentro de sus unidades. De cualquier modo, estas medidas deberían servir para socializar e inculcar una filosofía de servicio y, en concreto, de liderazgo servidor en estos supervisores (Schaubroeck et al., 2012).

Para finalizar, debemos señalar diferentes estudios que han apoyado este mecanismo de influencia en cascada, a través de distintos estilos de liderazgo. Así, los trabajos realizados por Bass et al. (1987), Boehm et al. (2015), DeChurch et al. (2010) y Yang et al. (2010) han aportado evidencia teórica y empírica al efecto de influencia del liderazgo transformacional practicado por el gerente sobre el liderazgo transformacional de los supervisores de nivel inferior. De la misma forma, Hirst et al. (2016) encuentran que la identificación personal de los supervisores con sus líderes auténticos explica la internalización de sus valores y el efecto del liderazgo auténtico practicado por el gerente sobre el supervisor. De forma paralela, los estudios desarrollados por Hansen et al. (2013), Mayer et al. (2009), Ruiz et al. (2011), Schaubroeck et al. (2012) y Wang et al. (2016) han dado apoyo al efecto en cascada del liderazgo ético. Finalmente, el reciente trabajo realizado por Ling et al. (2016) ha aportado evidencia empírica del efecto del liderazgo servidor del gerente sobre el liderazgo servidor de los mandos intermedios.

En definitiva, a partir de los argumentos previos, y con base en la *teoría del aprendizaje social* y la *teoría del status-rol*, proponemos la siguiente hipótesis sobre la relación en cascada del liderazgo del gerente sobre el liderazgo del supervisor:

*H1: El liderazgo servidor desarrollado por el gerente tiene una relación positiva con el liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo.*

En la tabla 5.1 recogemos, de forma resumida, la hipótesis planteada en relación a la influencia del liderazgo servidor del gerente sobre el liderazgo servidor del supervisor.

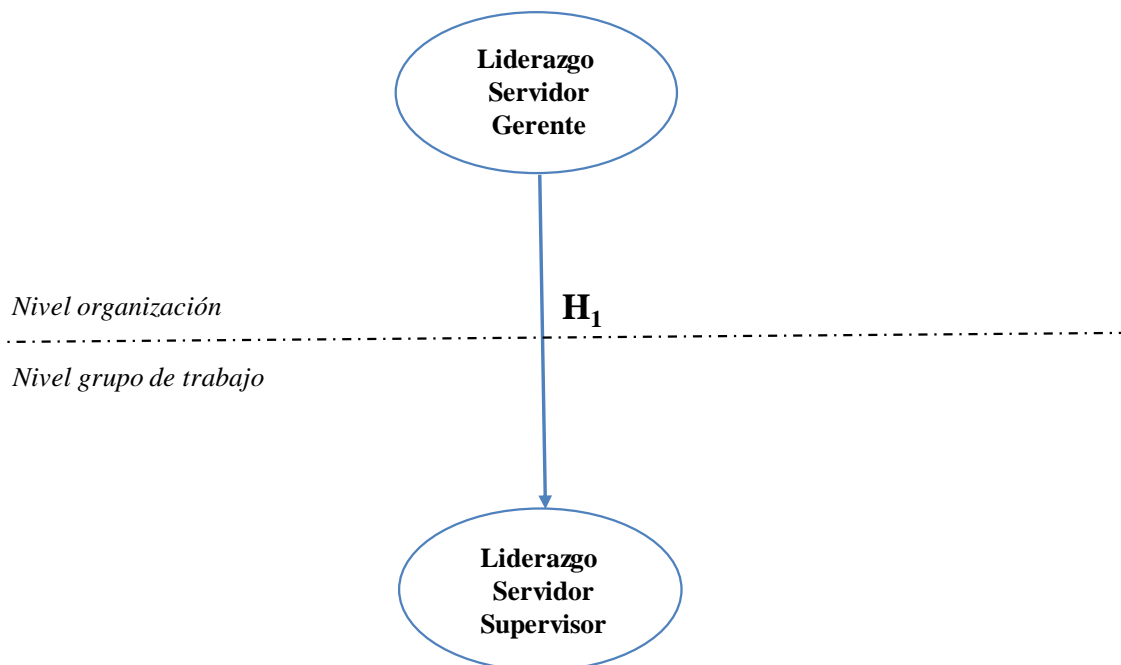
**Tabla 5.1. Planteamiento de hipótesis del modelo I**

<i>Variable independiente</i>	<i>Variable dependiente</i>	<i>Variable mediadora</i>	<i>Signo</i>	<i>Hipótesis</i>
Liderazgo servidor del gerente	Liderazgo servidor del supervisor	---	+	H1

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura 5.1 representamos el modelo explicativo planteado del efecto en cascada del liderazgo servidor del gerente sobre el liderazgo servidor ejercido por el supervisor, que nos servirá de referencia para el desarrollo de la parte empírica del estudio.

**Figura 5.1. Modelo I: Efecto en cascada del liderazgo servidor**



*Fuente: Elaboración propia*

### **5.3. MODELO II (NIVEL GRUPO DE TRABAJO-NIVEL TRABAJADOR): LIDERAZGO SERVIDOR Y COMPORTAMIENTO CÍVICO DEL TRABAJADOR**

Como comentamos en el cuarto capítulo, el comportamiento cívico desarrollado por el trabajador es definido como: *“aquel comportamiento individual que es discrecional, no directamente reconocido por el sistema de recompensa formal y que contribuye al funcionamiento eficaz de la organización”* (Organ, 1988: 4). La investigación ha reconocido la importancia de la presencia de este tipo de comportamientos a la hora de generar efectos positivos tanto en los grupos de trabajo como en la organización -p.e. creatividad, efectividad- (Podsakoff et al., 1997). Por ello, en los últimos años diversos estudios se han centrado en comprender cuáles son los mecanismos que potencian este tipo de conducta en el trabajador (Podsakoff et al., 2014).

La investigación ha demostrado que el liderazgo es una variable antecedente fundamental para entender los procesos de generación de este tipo de comportamientos (Podsakoff et al., 2009). De este modo, los valores, actitudes y comportamientos mostrados por los líderes hacia sus seguidores juegan un importante papel a la hora de comprender cómo los seguidores experimentan y dan sentido a su trabajo (Bobbio et al., 2012; Ilies et al., 2005). En esta línea, el trabajo realizado por Brown et al. (2005) muestra que la mayoría de los trabajadores no tienen una relación frecuente con la alta dirección, sino que son los supervisores los que mantienen una relación directa y diaria con ellos, ocupando una posición cercana y de influencia sobre ellos. Así, los supervisores sirven de modelos de referencia para el seguidor debido a la proximidad, la comunicación e interacción diaria y su capacidad de establecer recompensas y castigos sobre ellos (Pastoriza y Ariño, 2013).

Dentro de esta línea de investigación, varios estudios han señalado al liderazgo servidor como un estilo de liderazgo fundamental para entender la generación de comportamiento cívico por parte del trabajador (Chiniara y Bentein, 2016; Ehrhart, 2004; Hu y Liden, 2011; Vondey, 2010; Walumbwa et al., 2010; entre otros). Así, la presencia de un líder que se mueve por motivos altruistas y que desarrolla comportamientos orientados al servicio del seguidor, manifestando una preocupación sincera por satisfacer sus necesidades de crecimiento personal y profesional dentro del grupo y la organización, hace que se produzcan interacciones de alta calidad en la relación líder-seguidor



(Walumbwa et al., 2010). Estas fuertes relaciones basadas en la confianza y el altruismo fomentan en el seguidor comportamientos cívicos orientados hacia el líder y hacia el grupo de trabajo (Hu y Liden, 2011; Vondey, 2010).

Sin embargo, aunque la literatura ha avanzado en la comprensión de la relación entre el liderazgo servidor del supervisor más inmediato y el comportamiento cívico del trabajador, todavía no se entiende bien cuáles son los mecanismos que potencian esta compleja relación (Ehrhart, 2004). En este sentido, el liderazgo servidor es un estilo de liderazgo multinivel, ya que puede actuar tanto a nivel individual como a nivel colectivo de forma simultánea (Hu y Liden, 2008; Hunter et al., 2013). Por un lado, a nivel individual, puede influir en los seguidores a través de diversas rutas, incluyendo procesos cognitivos y afectivos (Hunter et al., 2013; Kwak y Kim, 2015; Van Dierendonck, 2011). Y, por otro lado, a nivel de grupo, el liderazgo servidor puede servir como un “*estímulo ambiental*” (Hackman, 1992), en el que se presenta a todos los miembros del grupo como un patrón de influencia general sobre las actitudes y comportamientos aceptados dentro del grupo (Ehrhart, 2004; Hunter et al., 2013; Walumbwa et al., 2010).

Nuestro objetivo fundamental con el desarrollo de este segundo modelo es aportar una mayor comprensión a la compleja relación entre el liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo y el comportamiento cívico del trabajador. Para ello, analizaremos el efecto de la inclusión de dos variables mediadoras en dicha relación: una a nivel individual -empatía del trabajador- y otra a nivel grupal -clima de servicio del grupo-. De esta forma, con este estudio intentamos responder a la llamada realizada por Ehrhart (2004). Este autor indicaba la necesidad de analizar la relación del liderazgo servidor con el comportamiento cívico desde una perspectiva multinivel, con el objetivo de mejorar nuestra comprensión sobre si el efecto del liderazgo servidor del supervisor sobre el comportamiento cívico del trabajador es directo o indirecto.

Para responder a esta demanda, justificamos y planteamos, en primer lugar, una hipótesis que define una influencia positiva del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo sobre el comportamiento cívico del trabajador. Posteriormente, y debido a que el liderazgo servidor puede actuar simultáneamente a través de relaciones diádicas y grupales, estudiamos de forma integral el efecto mediador de una variable grupal -como

es el clima de servicio del grupo- y una variable individual -como es la empatía del trabajador-, lo que nos permite aportar a la teoría del liderazgo servidor una mejor comprensión de dicha relación.

### **5.3.1. La relación del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo con el comportamiento cívico del trabajador**

Varios mecanismos sugieren un vínculo entre el liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo y el comportamiento cívico desarrollado por el trabajador. Sin embargo, la *teoría del intercambio líder/seguidor -teoría LMX<sup>19</sup>*- (Dienesch y Liden, 1986) y la *teoría del intercambio social* (Blau, 1964; Cropanzano y Mitchell, 2005) son los instrumentos que con mayor frecuencia han sido utilizados para explicar las relaciones diádicas establecidas entre el supervisor más inmediato y el empleado (Yukl, 2011).

En primer lugar, la *teoría LMX* indica que el intercambio de recursos valiosos entre el supervisor y el trabajador se producen en función de la calidad de las relaciones establecidas entre ellos (Dienesch y Liden, 1986; Masterson, Lewis, Goldman y Taylor, 2000). Así, ante relaciones fuertes y de alta calidad basadas en la confianza, la interacción, el apoyo y las recompensas formales e informales, se producen intercambios tangibles e intangibles en la relación líder-seguidor que van más allá de las especificaciones del puesto de trabajo y que llevan a la realización de comportamientos cívicos por parte del trabajador (Ilies, Nahrgang y Morgeson, 2007; Scott y Wilches-Alzate, 2009). Por el contrario, las relaciones de baja calidad se caracterizan por la orientación a la tarea y la desconfianza, y se basan fundamentalmente en relaciones formales y el desarrollo de comportamientos ajustados estrictamente a las recomendaciones formales (Dienesch y Liden, 1986; Liden y Maslyn, 1998).

De acuerdo con la *teoría LMX*, el liderazgo servidor, al centrarse en el desarrollo de sus seguidores, proporcionándoles apoyo para su crecimiento personal y profesional con el objetivo último de que éstos alcancen el éxito tanto dentro como fuera de la organización (Ehrhart, 2004; Laub, 1999; Liden et al., 2008), supone un factor facilitador del desarrollo de fuertes relaciones interpersonales con sus seguidores, provocando altos niveles de

---

<sup>19</sup> Del inglés Leader-Member Exchange Theory

LMX. En efecto, el liderazgo servidor se caracteriza por dotar a sus seguidores de una mayor autonomía y empoderamiento en sus puestos de trabajo (Newman et al., 2015; Van Winkle et al., 2014), y basar sus relaciones en la confianza (Joseph y Winston, 2005) y en altos estándares éticos (Brownell, 2010; Jaramillo et al., 2015). En consecuencia, es de esperar que se produzcan niveles altos de LMX (Zou, Tian y Liu, 2015). Estos altos niveles de LMX generan una mayor adhesión y conexión emocional con el líder (Newman et al., 2015), lo que favorece comportamientos que van más allá de las especificaciones formales del puesto de trabajo -comportamiento cívico- (Liden y Maslyn, 1998).

En segundo lugar, como complemento a la *teoría LMX*, la *teoría de intercambio social* (Blau, 1964; Cropanzano y Mitchell, 2005) hace hincapié en la reciprocidad como regla de funcionamiento de los comportamientos sociales (Gouldner, 1960). Así, Blau (1964: 91) define las relaciones sociales desarrolladas en el contexto laboral como "*las acciones voluntarias realizadas por parte de los individuos que están motivadas por los beneficios que se espera que le reporten a través de las interacciones mantenidas con otros*". De esta forma, basándonos en estas normas de reciprocidad (Gouldner, 1960), cuando en una relación diádica un trabajador ha actuado de forma proactiva sobre otro, se genera en el beneficiado un desequilibrio psicológico en la relación social mantenida que desemboca en obligaciones tácitas sobre aquellos que han actuado en interés de uno. Estas obligaciones llevan, en un futuro, a devolver los "*favores*" recibidos hasta que exista una percepción psicológica de equilibrio en el intercambio social (Cropanzano y Mitchell, 2005).

Un predictor importante de estas normas de reciprocidad es la gratitud que los trabajadores sienten (Gouldner, 1960). Este sentimiento es coincidente con el manifestado por los seguidores hacia los líderes servidores (Newman et al., 2015). En este sentido, los líderes servidores trascienden el interés propio, expresando cuidado genuino y preocupación por el desarrollo de sus seguidores (Van Dierendonck y Patterson, 2015), lo que provoca gratitud en ellos, así como una percepción de desequilibrio psicológico del seguidor hacia el supervisor que le ha ofrecido apoyo de forma altruista (Panaccio et al., 2015). Como resultado, y a partir de esa negociación implícita (Van Dierendonck y Nuijten, 2011; Zhang et al., 2012), el subordinado responde en la misma proporción,

mediante el desarrollo de un mayor nivel de comportamiento cívico, yendo más allá de lo que le es exigido contractualmente (Blau, 1964).

Este planteamiento está en consonancia con el estudio de Rego, Ribeiro y Cunha (2010), según el cual la percepción por parte del seguidor de organizaciones virtuosas, entendidas como contextos laborales donde las virtudes -p.e. humanidad, integridad, perdón y confianza- se practican y se apoyan tanto a nivel individual como colectivo (Cameron, Bright y Caza, 2004), pueden llevar a los empleados a desarrollar contratos psicológicos de adhesión y gratitud con la organización y, por consiguiente, a reaccionar con el desarrollo de un comportamiento que va más allá de sus funciones (Rego et al., 2010). De acuerdo con este razonamiento, y debido a que un líder servidor se ve como alguien que promueve e inunda de virtudes -p.e. humildad, gratitud, perdón, altruismo- su contexto laboral más próximo (Spears, 1995, 1998; Sun, 2013; Van Dierendonck y Patterson, 2015), el seguidor de un líder servidor mostrará gratitud por trabajar en dicho contexto laboral (Emmons y Mishra, 2011; Van Dierendonck, 2011). Es más, los seguidores sentirán que están llevando a cabo un trabajo significativo y considerarán su trabajo más como una misión que como un trabajo formal (Graham, 1991; Russell y Stone, 2002). Ello, en definitiva, se traduce en un mayor compromiso con la mejora del rendimiento de la organización y una mayor propensión a adoptar comportamientos de naturaleza cívica (Rego et al., 2010; Walumbwa et al., 2010).

En efecto, los líderes servidores no utilizan el poder coercitivo en sus interacciones con los seguidores, sino una relación de intercambio social basada en la confianza (Ozyilmaz y Cicek, 2015). Así, cuando los empleados son tratados de manera justa (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008) y manifiestan una actitud de servicio sincera (Sun, 2013; Van Dierendonck y Patterson, 2015), las relaciones mantenidas en el grupo de trabajo son relaciones de calidad basadas en el intercambio social en lugar del intercambio económico. Es decir, se trata de relaciones donde no existe ninguna negociación explícita, donde las únicas normas que rigen son las normas de reciprocidad, en lugar de una obligación contractual (Yan y Xiao, 2016). Estas normas de reciprocidad tienen por objetivo actuar en beneficio de quien ha actuado en favor de uno. En el caso del líder servidor, mediante el desarrollo de comportamientos in-rol y extra-rol, que en última instancia beneficiarán al líder y le ayudarán a alcanzar las metas colectivas (Ehrhart,

2004). Es lo que recientes estudios han denominado como *reciprocidad generalizada* (Gray, Ward y Norton, 2014), ya que dichos comportamientos no solo están orientados a favorecer al líder en una relación bilateral, sino también a los compañeros de trabajo -OCBI- y al grupo de trabajo en general -OCBO- (Grisaffe et al., 2016; Walumbwa et al., 2010).

De esta forma, la presencia de un líder servidor fomenta dentro de los grupos de trabajo mejores relaciones diádicas no solo en la relación líder-seguidor, sino también en las relaciones establecidas entre los miembros del grupo de trabajo (Hunter et al., 2013). Esto es así porque se sabe que las personas que desarrollan interacciones interpersonales valiosas tienden a resistir activamente a la disolución de estas relaciones y a buscar mecanismos que les permitan preservarlas y mejorarlas. En este entorno esto genera el impulso de realizar comportamientos de ayuda hacia los compañeros, además de actuar en favor de ellos -OCBI- (Farmer, Van Dyne y Kamdar, 2015; Ilies et al., 2007). De forma añadida, los líderes servidores fomentan en el seguidor una mayor identificación con el grupo de trabajo (Vondey, 2010; Zhang et al., 2012). Así, los seguidores sienten que pertenecen a una entidad colectiva más grande y que forman parte de ella, construyendo su identidad social y satisfaciendo su necesidad de identificación (Tajfel, 1978). Ello llevará a los trabajadores a querer preservar su identidad con el grupo de trabajo y actuar en favor de él, cumpliendo y respetando las reglas del grupo, así como participando en diversas acciones cívicas orientadas a beneficiar al mismo -OCBO- (Van Dick, Wagner y Stellmacher y Christ, 2004).

Desde la literatura, esta relación positiva entre liderazgo servidor y el comportamiento cívico del trabajador ha sido confirmada previamente a distintos niveles de análisis, tanto a *nivel individual*, desarrollado por el trabajador (Bobbio et al., 2012; Chiniara y Bentein, 2016; Newman et al., 2015; Vondey, 2010; Walumbwa et al., 2010), como a *nivel grupal*, realizado colectivamente (Bakar y McCann, 2016; Ehrhart, 2004; Hu y Liden, 2011; Hunter et al., 2013; Mahembe y Engelbrecht, 2013, 2014; Malingumu et al., 2016). A partir de los argumentos previos basados en la *teoría LMX* y la *teoría del intercambio social*, planteamos la siguiente hipótesis:

*H2: El liderazgo servidor desarrollado por el supervisor del grupo tiene una relación positiva con el comportamiento cívico del trabajador.*

### **5.3.2. El efecto mediador de la empatía del trabajador**

Como hemos podido estudiar en la hipótesis anterior, existe un cierto consenso para conectar el liderazgo servidor con el comportamiento cívico del trabajador. Sin embargo, son menos los estudios que han intentado explicar cuál es el mecanismo por el cual se articula esta compleja relación (p.e. Walumbwa et al., 2010). De esta forma, y con el objetivo de entender mejor los procesos psicológicos que llevan al seguidor a realizar este tipo de comportamiento, consideramos que, si el liderazgo servidor es orientado hacia el desarrollo de una mayor empatía por parte del trabajador, ésta puede fomentar el desarrollo de mayores niveles de comportamiento cívico por parte del empleado. Para explicar esta relación, nos apoyamos en la *teoría de la acción razonada* (Ajzen, 1991; Ajzen y Fishbein, 1973, 1977), la cual nos indica que el comportamiento humano no se dirige por motivos inconscientes, sino que se rige por la intención, la voluntad y el razonamiento. Estos son los elementos que guían la mayoría de los comportamientos sociales de los individuos, a través de la búsqueda de congruencia interna entre aspectos psicológicos, actitudinales y de comportamiento.

La *teoría de la acción razonada* (Ajzen, 1991; Ajzen y Fishbein, 1973, 1977) ofrece un marco teórico muy utilizado en las ciencias sociales, que subraya el papel de los factores cognitivos como determinantes en la conducta del trabajador. La mayor aportación realizada por Ajzen y Fishbein (1977) es considerar que nuestras creencias o sustrato psicológico determinan nuestras actitudes y comportamientos. Aplicando este modelo a nuestro estudio, es lógico pensar que un seguidor con una alta empatía, es decir, con una alta capacidad de adoptar la perspectiva del compañero o el grupo, podrá decantarse hacia una mayor colaboración con sus compañeros que le llevarán a generar un mayor comportamiento in-rol y extra-rol (p.e. McNeely y Meglino, 1994; Spector y Fox, 2002; entre otros).

Como comentamos en el cuarto capítulo, la empatía es definida como la capacidad de entender los motivos, los valores y las emociones del compañero e implica adoptar la

perspectiva del otro (Salovey y Mayer, 1990), es decir, “*ponerse en la piel y sentir la emoción de los demás*” (Lazarus, 1991, 1999). Esta capacidad permite a una persona visualizar y comprender la situación en la que se encuentra el compañero (Parker y Axtell, 2001; Yu y Kirk, 2008). Sin embargo, como comentamos anteriormente, la literatura relacionada con la empatía ha evolucionado a lo largo de dos paradigmas distintos (Davis, 1983): una *dimensión cognitiva*, relacionada con la predicción razonada de los pensamientos, sentimientos y acciones de los demás, y una *dimensión emocional*, vinculada a la simpatía, la emoción y los sentimientos. Ante esta dicotomía, diversas investigaciones se han centrado en su efecto sobre las organizaciones llegando a un consenso en distintos aspectos:

- a) En el contexto laboral, la empatía es predominantemente cognitiva, basada en la capacidad de comprender la experiencia y los sentimientos de otra persona y adoptando la perspectiva del compañero (Pohl et al., 2015; Ward et al., 2012).
- b) Las investigaciones han señalado a la empatía como un importante rasgo del empleado (Gunther et al., 2007; Maharaj y April, 2013), que representa una característica fundamental de conciencia social y una condición *sine qua non* para que se produzcan relaciones sociales efectivas en el contexto laboral (Holt y Marques, 2012; Kellett et al., 2006). Esta mayor efectividad se debe a que los grupos de trabajo están cargados de emoción y de complejas relaciones (Barsade y Gibson, 1998). Así, un individuo con habilidades empáticas está más capacitado para comprender e identificar las necesidades de otros miembros del grupo y, así, resolver la gran variedad de situaciones y problemas que puedan surgir (Wolff et al., 2002).
- c) Finalmente, las investigaciones señalan que la empatía no es un rasgo fijo, sino que puede ser modificado y aprendido (Devay, 2010; Gentry et al., 2007; Goleman, 1998, 2010; Holt y Marques, 2012; Mahsud, Yukl y Prussia, 2010; Shapiro, 2002). De este modo, dedicando el suficiente tiempo y apoyo, se pueden mejorar las habilidades empáticas a través del entrenamiento, la formación en la capacidad de ser un oyente activo, y el fomento de una auténtica adopción de perspectiva del compañero (Gentry et al., 2007).

Entendida así la empatía, podemos decir que este concepto está implícito en la propia definición y construcción del concepto de liderazgo servidor (Barbuto y Wheeler, 2006; Graham, 1991; Greenleaf, 1977; Parolini et al., 2009; Spears, 1995, 1998). En efecto, el trabajo efectuado por Spears (1995, 2010) incorpora en su modelo de liderazgo servidor la empatía como una característica fundamental del mismo: *“El líder servidor se esfuerza por comprender y sentir empatía por sus subordinados. La gente necesita ser aceptada y reconocida como personas especiales y únicas. El líder servidor asume las buenas intenciones de los compañeros de trabajo y no los rechaza como personas, incluso cuando uno puede verse obligado a negarse a aceptar ciertos comportamientos o desempeño. Los líderes servidores más exitosos son aquellos que han desarrollado habilidades de oyentes empáticos”* (Spears 2010: 27). De esta forma, a diferencia de otros estilos de liderazgo que ponen el foco de atención en el líder -p.e. liderazgo transformacional, liderazgo ético, liderazgo auténtico-, el líder servidor pone el énfasis en el seguidor con el objetivo fundamental de servir a los demás, por encima de cualquier otro aspecto (Wu et al., 2013), dejando patente, tanto de manera implícita como explícita, su carácter empático en las relaciones mantenidas con sus seguidores.

En efecto, uno de los mecanismos que utilizan los líderes servidores para trascender sus propios intereses personales y poder desarrollar de forma más eficiente un alto servicio al seguidor es empatizar con ellos mediante el impulso de una escucha activa del seguidor (Washington et al., 2006). A través de esta dimensión de escucha los líderes servidores fomentan la adopción en perspectiva del otro (Gutierrez-Wirsching et al., 2015; Spears, 1995). De esta forma consiguen comprender e identificar sus emociones, las circunstancias y necesidades a las que se enfrenta un compañero, así como conocer su visión sobre cualquier aspecto, ya sea laboral o extra-laboral (Parolini et al. 2009; Pescosolido, 2002; Wolff et al., 2002). Es más, dado que los líderes, al mantener un trato diario con los empleados, son una cadena de transmisión fundamental de emociones, actitudes y comportamientos hacia sus seguidores (Kellett et al., 2006), es de esperar que los líderes servidores fomenten en el grupo una comunicación activa y una toma de decisiones con un profundo compromiso de escuchar atentamente a los demás (Washington et al., 2006). De hecho, la eficacia del liderazgo servidor radica en que se reconozca las cualidades especiales de cada miembro del grupo de trabajo y se potencie esa empatía entre los miembros del grupo (Spears, 1998). No es extraño que esto suceda,



ya que, ante un liderazgo servidor, es mucho más probable que los seguidores experimenten una sensación de bienestar y de crecimiento personal, que potencie en ellos una mayor empatía orientada a entender y anticipar las expectativas de los compañeros del grupo de trabajo (Barbutto y Wheeler, 2006).

Estos fenómenos de transmisión de las características de empatía y escucha activa del liderazgo servidor hacia el seguidor pueden ser explicados a través de la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986). En la medida en que el líder servidor es un modelo creíble que inspira confianza (Joseph y Whiston, 2005), el seguidor desarrollará comportamientos de imitación (Hunter et al., 2013) en línea con el lenguaje empático observado (Bakar y McCann, 2016; Gutierrez-Wirsching et al., 2015; Settoon y Mossholder, 2002). De lo contrario, el líder servidor no sería servidor porque, según Greenleaf (1977), es aquel que inspira a sus seguidores a convertirse, a su vez, en líderes servidores y adoptar las características propias de este estilo. De hecho, en un contexto en que se favorece la escucha activa y la comunicación interpersonal se fomenta una mayor adopción de perspectiva del “otro” (Davis y Kraus, 1991). Esto es debido a que el paso del tiempo y las relaciones de alta calidad fomentan experiencias compartidas entre las personas y una mayor sensibilidad a las experiencias de los demás, lo cual desemboca en la creación de una estructura de conocimiento del “otro” que facilita la comprensión precisa de las necesidades de los miembros del grupo (Mossholder, Richardson y Settoon, 2011; Settoon y Mossholder, 2002).

Además, la empatía es una de las características del trabajador que más ha sido estudiada en su relación con el altruismo, la conducta pro-social y el comportamiento cívico (Davis, 1996; Eisenberg y Miller, 1987; Penner et al., 1997; Salovey y Mayer, 1990; entre otros). Así, basándonos en la *teoría de la acción razonada* (Ajzen, 1991; Ajzen y Fishbein, 1973; Ajzen y Fishbein, 1977), la cual afirma que los trabajadores antes de realizar cualquier comportamiento buscan una congruencia psicológica interna entre sus creencias, actitudes y comportamientos, es lógico pensar que los trabajadores con una alta preocupación empática y conscientes de las necesidades del compañero o del grupo de trabajo, están más dispuestos a desarrollar comportamientos de ayuda hacia el compañero o hacia el grupo de trabajo (Davis, 1996; Eisenberg y Miller, 1987; Kamdar et al., 2006). De hecho, varios autores han dado apoyo a este razonamiento (Ajzen y Fishbein, 1977;

Barsade y Gibson, 1998, 2007; Diener y Seligman, 2002; Rego et al., 2010; Spector y Fox, 2002; Staw y Barsade, 1993), sugiriendo que las emociones positivas -p.e. felicidad, empatía- ayudan a formar interacciones exitosas conducentes al impulso de comportamientos altruistas que permiten mantener dichas relaciones (Rego et al., 2010).

Además, la literatura ha aportado evidencia empírica a la relación entre la empatía y una variedad de resultados teóricamente relacionados con el desarrollo de un mayor comportamiento cívico (Joireman et al., 2006). Entre otros, podemos destacar: a) mayores niveles de cooperación en dilemas sociales (Batson y Moran, 1999), b) niveles más altos de comportamientos pro-sociales (De Wael, 2008; Eisenberg y Miller, 1987; Kamdar et al., 2006; Kuhlman y Marshello, 1975; Roch y Samuelson, 1997; Spector y Fox, 2002), c) un mejor funcionamiento en las relaciones interpersonales (Davis y Oathout, 1992; Franzoi, Davis y Young, 1985), y d) una mayor preocupación por las consecuencias futuras de la acción desarrollada (Joireman, Lasane, Bennett, Richards y Solaimani, 2001; Strathman, Gleicher, Boninger y Edwards, 1994).

Finalmente, la investigación tanto en psicología social como en comportamiento organizacional apoya el vínculo entre la empatía y la voluntad de involucrarse en mayores niveles de comportamiento cívico (Allen, Fecteau, y Fecteau, 2004; Borman et al., 2001; Davis, 1980, 1983; Kamdar et al., 2006; McNeely y Meglino, 1994; Parker y Axtell, 2001; Penner y Finkelstein, 1998; Penner et al., 1997; Rioux y Penner, 2001; Settoon y Mossholder, 2002; Spector y Fox, 2002). En este sentido, resulta reseñable destacar, por ejemplo, los trabajos de Lee y Allen (2002) y McNeely y Meglino (1994), que apoyan la influencia de la empatía sobre las dimensiones del comportamiento cívico realizado hacia los trabajadores -OCBI- y de comportamiento cívico hacia la organización -OCBO-, mostrando una mayor influencia de la empatía sobre esta última dimensión.

En resumen, con base en la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986) y la *teoría de la acción razonada* (Ajzen, 1991; Ajzen y Fishbein, 1973, 1977), proponemos que el liderazgo servidor del grupo de trabajo genera un mayor comportamiento cívico del trabajador a través de fomentar una mayor empatía en el empleado. Por tanto, la empatía del empleado se convierte en el mecanismo responsable de producir una mayor consistencia entre los procesos psicológicos internos y el comportamiento del trabajador

que va más allá de los requerimientos formales. Así, a partir de los argumentos previos, planteamos la siguiente hipótesis:

*H3: La empatía desarrollada por el trabajador media la relación entre el liderazgo servidor del supervisor del grupo y el comportamiento cívico del trabajador.*

### **5.3.3. El efecto mediador del clima de servicio del grupo**

El liderazgo servidor, al tener la capacidad de actuar en diferentes niveles de análisis de forma simultánea (Hu y Liden, 2011; Hunter et al., 2013), puede influir también en la generación de un mayor comportamiento cívico a través de la generación de mejores climas laborales dentro del grupo (Ehrhart, 2004; Walumbwa et al., 2010). En este sentido, Kozlowski y Doherty (1989) sostienen que el liderazgo es uno de los factores más importantes en el proceso de formación del clima organizacional.

En el caso del liderazgo servidor, a diferencia de otros enfoques de liderazgo relacional que se encuentran centrados en el líder -p.e. liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo espiritual-, es un estilo de liderazgo centrado en los seguidores en sentido amplio, ya que extienden su influencia más allá de la organización: hacia los clientes, la sociedad y la comunidad donde el líder desarrolla la actividad (Greenleaf 1977; Wu et al., 2013). Así, tener un supervisor que exponga a los trabajadores a un mismo estilo de liderazgo y a unas mismas prácticas y procedimientos, influye en la formación de climas específicos (Mayer et al., 2007; Naumann y Bennett, 2000), como es el caso del clima de servicio (Liao y Chuang, 2007; Walumbwa et al., 2010), el cual es definido como: “*las percepciones compartidas sobre las prácticas, procedimientos y comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados respecto a la calidad del servicio prestado al cliente*” (Schneider et al., 1998: 151).

La *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986) nos ayuda a explicar cómo el liderazgo servidor puede generar un mayor clima de servicio dentro del grupo de trabajo. De acuerdo con esta teoría, los supervisores pueden fomentar, consciente o inconscientemente, comportamientos determinados en los seguidores que imitan el modelo de referencia que aquéllos representan. Esto es así porque la figura del supervisor

o líder formal es un importante referente conductual para los subordinados (Mayer et al., 2012) debido a la proximidad, la interacción social frecuente con ellos y la autoridad formal que representa para ellos (Merton, 1957; Sutherland y Cressey, 1970). Estas circunstancias facilitan que el seguidor ponga su atención en los comportamientos, actitudes y valores de sus supervisores, y que se favorezca, así, el proceso de adopción de modelos de comportamiento similares que, en este caso, irán de la mano del servicio a los demás. Por tanto, a partir de la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986), es probable que los trabajadores, al percibir cómo el líder servidor desarrolla actitudes y comportamientos orientados a satisfacer las necesidades no solo de los trabajadores, sino también de los clientes (Chen et al., 2015; Ling et al., 2016; Wu et al., 2013), reproduzcan comportamientos similares a los observados y muestren una actitud fuerte de servicio hacia los compañeros y hacia los clientes (Chen et al., 2015).

Estos fenómenos de imitación o emulación de los comportamientos desarrollados por el líder servidor están en consonancia con los principios enunciados por Greenleaf (1977), según los cuales un líder servidor es eficiente cuando prepara a los seguidores para que realicen comportamientos de servicio no solo hacia los compañeros de trabajo sino también hacia otros “*stakeholders*”, como son los clientes (Ling et al., 2016; Wu et al., 2013). En efecto, los líderes servidores, mediante la incorporación de valores de servicio al grupo a través de variables como la integridad personal, la confianza, la construcción de relaciones a través de ayudar a otros a crecer y tener éxito, ofrecen su servicio a diferentes actores, ampliando su orientación de servicio hacia el cliente, la comunidad y la sociedad (Liden et al., 2008). En consecuencia, la presencia de un líder servidor suele producir un fenómeno de propagación y contagio entre los trabajadores (Bono e Ilies, 2006) que inspira un ciclo de servicio continuo (Hunter et al., 2013), un clima de servicio (Walumbwa et al., 2010) y una cultura de servicio (Liden et al., 2014), donde todos los miembros se involucran de forma directa o indirecta en actitudes y comportamientos de servicio (Wu et al., 2013). Se trata de un ambiente de trabajo donde los líderes servidores incorporan políticas y valores de servicio al grupo (Liden et al., 2008), a través de las cuales los miembros del grupo de trabajo comparten normas sociales de comportamiento enfocadas a ofrecer un servicio de alta calidad por encima de todo (Liden et al., 2014; Ling et al., 2016). Por lo tanto, el clima de servicio se convierte en uno de los principales

climas específicos que se potencia a través del liderazgo servidor, pues el servicio a los demás es una dimensión fundamental del liderazgo servidor (Walumbwa et al., 2010).

Por otro lado, debemos señalar que la presencia de un clima específico dentro del grupo de trabajo supone que las personas están sujetas a las mismas normas, políticas y procedimientos (Eisenberger, 2002). Así, con base en la *teoría del proceso de la información social* (Salancik y Pfeffer, 1978), el clima de servicio, como otros climas específicos, transmiten a los trabajadores información sobre los tipos de conductas tanto formales como informales que son aceptados dentro del grupo de trabajo. De este modo, los empleados adoptan sus actitudes y comportamientos en función de la información que recogen de su entorno de trabajo, y a través de los indicadores sociales que les presentan otras personas con las que tienen contacto -compañeros de trabajo, supervisores, clientes, etc.- (Salancik y Pfeffer, 1978). Dicho esto, podemos decir que el ambiente social en el que un trabajador desempeña sus actividades es una fuente importante de información, ya que dicho ambiente ofrece claves sobre cómo construir e interpretar los eventos futuros. Es decir, el contexto social, a través de las expectativas compartidas dentro del grupo, permite al trabajador comprender cuáles son las actitudes y comportamientos socialmente aceptables (Biddle, 1979), de tal forma que el trabajador adoptará su rol y sus comportamientos en función del entorno social en el que se desenvuelve (Van Dyne et al., 1995).

Aplicando este razonamiento al clima de servicio creado dentro del grupo, es lógico pensar que los miembros del grupo que están sometidos a las mismas normas, políticas y procedimientos que enfatizan y premian experiencias positivas de servicio al cliente -tanto interno como externo- pueden estar inclinadas al desarrollo de comportamientos in-rol y extra-rol dentro del grupo que lleven a un mayor desempeño laboral en su relación con dicho cliente (Walumbwa et al., 2010). Esto es debido a que la prestación de un servicio de alta calidad al cliente supone satisfacer múltiples necesidades del cliente que, en ocasiones, es probable que no queden cubiertas a través de procedimientos formales, y requieran necesariamente realizar comportamientos extra-rol por el trabajador para cumplir con los requerimientos del cliente (Salanova et al., 2005). Además, un clima de servicio aporta los recursos y el apoyo necesarios para poder realizar el trabajo de forma eficiente, y suministrar un servicio de alta calidad (Schneider et al., 2005). Por tanto, de

acuerdo con la *teoría del intercambio social* (Blau, 1964), el trabajador es probable que encuentre una mayor satisfacción (Hong et al., 2013), además de un mayor deseo de devolver los “favores” recibidos por poder disfrutar de un ambiente de servicio positivo y gratificante (Gouldner, 1960), efectuando así comportamientos cívicos orientados tanto hacia los compañeros de trabajo como al grupo/organización al que pertenece (Walumbwa et al., 2010). De hecho, trabajos como los de Schneider et al. (2005) y Walumbwa et al. (2010) han mostrado cómo el clima de servicio puede ser un antecedente importante en el desarrollo de mayores niveles de comportamiento cívico por parte de los trabajadores.

En definitiva, desde el enfoque de la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986), un supervisor que ejerza un liderazgo servidor en su grupo contribuirá a fomentar un clima de servicio fuerte. Éste, a su vez, potenciará, valorará y recompensará la realización de comportamientos cívicos por parte de los empleados lo que, según la *teoría de la información social* (Salancik y Pfeffer, 1978), hará que se desarrollen este tipo de comportamientos dentro de los grupos de trabajo con mayor facilidad. Este tipo de comportamientos son cruciales en empresas de servicios, donde la entrega y la recepción del servicio son simultáneos y donde se busca que las necesidades sean satisfechas en el momento (Bowen y Schneider, 1988). Por tanto, con la intención de satisfacer las múltiples expectativas de los clientes (Schneider y Bowen, 1992), un clima fuerte de servicio tiende a fomentar comportamientos que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo, ya sean dirigidos al cliente (Dimitriades, 2007; Ogilvie, Rapp, Bachrach, Mullins y Harvey, 2017; Tang y Tang, 2012; Tang y Tsaur, 2016), al grupo o a otros compañeros (Schneider et al., 2005; Walumbwa et al., 2010).

En resumen, los líderes servidores promueven el desarrollo de un mayor comportamiento cívico por parte del trabajador a través de la construcción y potenciación de un fuerte clima de servicio dentro de su grupo de trabajo. Por tanto, proponemos que el fortalecimiento social de un clima de servicio dentro del grupo de trabajo es un mecanismo clave que permite a los líderes servidores impulsar un mayor comportamiento cívico del trabajador. A partir de los argumentos previos, planteamos la siguiente hipótesis:

H4: El clima de servicio del grupo media la relación entre el liderazgo servidor del supervisor del grupo y el comportamiento cívico del trabajador.

En la tabla 5.2 se presentan las hipótesis planteadas en relación a los efectos del liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico del trabajador.

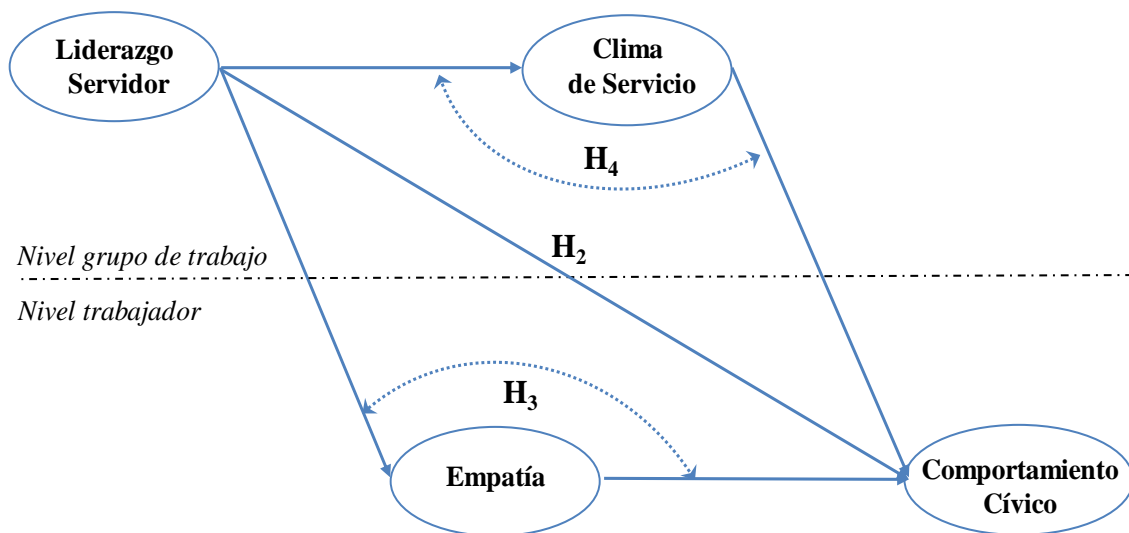
**Tabla 5.2. Planteamiento de hipótesis del modelo II**

<i>Variable independiente</i>	<i>Variable dependiente</i>	<i>Variable Mediadora</i>	<i>Signo</i>	<i>Hipótesis</i>
Liderazgo servidor del supervisor	Comportamiento cívico del trabajador	---	+	H2
Liderazgo servidor del supervisor	Comportamiento cívico del trabajador	Empatía del trabajador	+	H3
Liderazgo servidor del supervisor	Comportamiento cívico del trabajador	Clima de servicio del grupo	+	H4

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.2 representamos el modelo explicativo del efecto del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo sobre el comportamiento cívico del trabajador, que se encuentra mediado por el clima de servicio del grupo y por la empatía del trabajador. Así mismo, introducimos en el modelo las hipótesis correspondientes.

**Figura 5.2. Modelo II: Liderazgo servidor y comportamiento cívico del trabajador**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.4. MODELO III (NIVEL GRUPO DE TRABAJO-NIVEL TRABAJADOR): LIDERAZGO SERVIDOR, CAPITAL SOCIAL Y EFECTIVIDAD**

Como comentamos en capítulos precedentes, el capital social interno al grupo es definido como: “*El conjunto de recursos que están a disposición de los miembros del grupo y que son adquiridos y depositados en la estructura social a través de las relaciones sociales que se establecen*” (Oh et al., 2006: 570). En nuestro trabajo, seguimos a Leana y Pil (2006) y Pastoriza y Ariño (2013) para definir el capital social interno al grupo, basándonos en las tres dimensiones de Nahapiet y Ghosal (1998): *estructural, relacional y cognitiva*. La *dimensión estructural* hace referencia a las relaciones sociales que se desarrollan dentro del grupo -conexiones entre los trabajadores- (Leana y Pil, 2006). Estas conexiones entre los trabajadores permiten acceder a la información, conocimiento y experiencia aportada al grupo (Pastoriza y Ariño, 2013). La *dimensión relacional* hace mención a la reciprocidad y la confianza como los elementos fundamentales a través de los cuales se producen las relaciones sociales, donde la confianza es un motor fundamental (Leana y Pil, 2006). Por último, la *dimensión cognitiva*, se refiere a las metas y valores compartidos por los miembros del grupo. De esta forma, al compartir experiencias e historias y mantener un lenguaje común en las relaciones sociales los trabajadores se acercan a la idea de grupo, formándose en ellos una mayor identificación con el colectivo (Leana y Pil, 2006).

El capital social desarrollado dentro del grupo es una variable fundamental para la generación de resultados (Oh et al., 2004), comparable a otras formas de capital que se producen dentro de la organización (Coleman, 1988) y que reportan múltiples beneficios para el colectivo -disminución de los costes de transacción, aumento de la capacidad de transferencia de conocimiento y de innovación, generación de capital intelectual, entre otros-. Estos factores positivos pueden conducir hacia una mayor efectividad grupal (Oh et al., 2004, 2006). Sin embargo, pese a la importancia que esta variable tiene internamente para la organización, son pocos los estudios que han tratado de comprender cuáles son los mecanismos de generación de este valioso recurso en los grupos de trabajo.

Con el desarrollo de este tercer modelo nos proponemos, por un lado, estudiar la relación entre el liderazgo servidor del supervisor de grupo y el capital social interno al grupo, una



relación que no ha sido analizada previamente en la literatura. De forma añadida, la investigación de esta compleja relación la complementamos con el análisis del efecto mediador del comportamiento cívico desarrollado por los trabajadores del grupo. Este análisis, que responde al interés expuesto en el trabajo de Bolino et al. (2002), centrado en contrastar empíricamente el vínculo entre el comportamiento cívico y el capital social interno, permitirá entender mejor cuáles son los mecanismos que pueden articular el efecto del liderazgo servidor del supervisor sobre el capital social interno al grupo.

Por otro lado, dado que los grupos de trabajo representan un papel fundamental para el éxito de la organización (West y Markiewicz, 2008), diversos estudios se han centrado en analizar cuál es la dinámica que lleva a los grupos de trabajo a obtener una mayor efectividad grupal (Cohen y Bailey, 1997; Ilgen et al., 2005; Lemieux-Charles y McGuire, 2006; Mathieu et al., 2008; entre otros). En este sentido, varios trabajos han demostrado que el desarrollo de un liderazgo efectivo es uno de los medios utilizados por los grupos de trabajo para aumentar su efectividad (Morgeson et al., 2010). Así, un supervisor que ejerza un liderazgo servidor y, por tanto, que proporcione apoyo continuo a los seguidores para que puedan crecer profesionalmente, aportándole visión y autonomía (Van Dierendonck et al., 2011), desempeñará un papel clave para mejorar la efectividad del grupo (Irving y Longbotham, 2007).

Por tanto, con la elaboración del modelo III nos proponemos también estudiar si el liderazgo servidor del supervisor tiene una influencia positiva sobre la efectividad del grupo de trabajo. Esta relación directa supone la conexión de dos conceptos complejos como son el liderazgo servidor y la efectividad grupal. Consideramos, según demandan diversos estudios (Hu y Liden, 2011; Mahembe y Engelbrecht, 2014; entre otros), que es necesario la incorporación de variables mediadoras que nos permitan aportar una mayor explicación sobre cuáles son los mecanismos que pueden potenciar dicha relación. En este sentido, consideramos que el capital social interno al grupo puede tener un papel fundamental en esta relación. En concreto, consideramos que si el liderazgo servidor del supervisor se orienta a favorecer mayores y mejores relaciones sociales dentro del grupo -capital social- se generará una mayor efectividad grupal.

A continuación, desarrollaremos las cuatro hipótesis planteadas en este modelo III, que se derivan de lo expuesto anteriormente. Por un lado, planteamos la relación del liderazgo servidor del supervisor con el capital social interno al grupo y la efectividad grupal. Por otro lado, planteamos el efecto mediador del comportamiento cívico de los trabajadores del grupo en la relación existente entre el liderazgo servidor del supervisor y el capital social interno al grupo, además del efecto mediador del capital social interno al grupo en la relación existente entre el liderazgo servidor del supervisor y la efectividad grupal.

#### **5.4.1. La relación del liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo con el capital social interno al grupo**

La *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986), ya desarrollada en hipótesis previas, y la *teoría de la identidad social* (Ashforth y Mael, 1989), nos ayudarán a justificar la relación entre el liderazgo servidor del supervisor y el capital social interno al grupo.

En primer lugar, de acuerdo con la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986), consideramos que los líderes servidores, a través de la humildad, la autenticidad y la responsabilidad desarrollada (Van Dierendonck y Rook, 2010; Van Dierendonck y Patterson, 2015), la manifestación de una alta capacidad de escucha activa hacia el seguidor (Spears, 1998), el fomento de una comunicación abierta y honesta dentro del grupo (Jaramillo et al., 2009; Spears, 2010) y el apoyo ofrecido al seguidor en el trabajo diario (Liden et al., 2008; Sendjaya et al., 2008), sean vistos por los seguidores como fuentes sinceras y legítimas de información, y modelos de comportamiento creíbles y atractivos (Hunter et al., 2013). Estas características producen en los seguidores la necesidad de emular los comportamientos mostrados por el líder servidor (Melé, 2012). De esta forma, los miembros del grupo, mediante procesos de imitación y procesos de contagio (Bono e Ilies, 2006), realizan colectivamente los comportamientos manifestados por el líder servidor, lo que proporciona dentro de la organización un ambiente en el que el empleado puede crecer (Spears, 2010), un clima de comunicación abierto y sincero, y el desarrollo de relaciones fuertes y cercanas dentro de la unidad de trabajo (Van Dierendonck y Rook, 2010; Rai y Prakash, 2012).

En segundo lugar, la *teoría de la identidad social* (Ashforth y Mael, 1989) muestra que los trabajadores pueden identificarse con diversos grupos dentro de la organización. Esta identificación con el grupo hace que los trabajadores estén dispuestos a dejar a un lado sus intereses personales para adoptar las normas del grupo y desarrollar comportamientos y relaciones orientados a conseguir las metas colectivas (Mael y Ashforth, 1992). Puesto que uno de los factores que potencian una mayor identificación grupal es la presencia de un liderazgo fuerte, proactivo y orientado al grupo -un aspecto éste importante para fomentar fuertes interconexiones dentro del grupo (Walumbwa, Avolio y Zhu, 2008; Wang y Howell, 2010)-, el ejercicio de un liderazgo servidor por parte del supervisor puede ser responsable de generar este sentimiento de identificación con el grupo. De hecho, el líder servidor, al proporcionar cuidado a los seguidores (Spears, 1998; Van Dierendonck y Patterson, 2015), es considerado como altamente atractivo (Zhang et al., 2012), ayudando a los seguidores a dar sentido a su trabajo y a fomentar sentimientos de identificación con el grupo (Liden et al., 2014). Es más, el liderazgo servidor, al promover un sentido de comunidad y de visión compartida dentro del grupo (Van Dierendonck, 2011), y un clima donde los trabajadores puedan compartir de forma abierta sus experiencias y conocimientos con sus compañeros (Sousa y Van Dierendonck, 2010), aumenta el compromiso de los seguidores con los objetivos del grupo (Hu y Liden, 2011).

Por lo tanto, la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986) y la *teoría de identidad social* (Ashforth y Mael, 1989) ofrecen una argumentación sólida para plantear una relación positiva entre liderazgo servidor y capital social interno al grupo. A continuación, de una manera mucho más detallada, justificamos cómo el liderazgo servidor está asociado con cada una de las tres dimensiones constituyentes de este capital social interno al grupo -estructural, relacional y cognitiva- (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

La *dimensión estructural* refleja el grado en que los miembros del grupo están interconectados a través del desarrollo de relaciones sociales fuertes y frecuentes, las cuales permiten a sus miembros compartir información y acceder a recursos valiosos (Pastoriza y Ariño, 2013). El enfoque del liderazgo servidor, basado en la construcción de comunidad dentro del grupo de trabajo, hace que el líder emplee tiempo y recursos para enfatizar y formar relaciones interpersonales frecuentes dentro del grupo de trabajo (Hunter et al., 2013; Van Dierendonck y Patterson, 2015). Es más, el líder servidor

fomenta en el seguidor un mayor empoderamiento y alienta al seguidor a interactuar y cooperar con los demás en un diálogo constructivo y de intercambio de opiniones (Liden et al., 2008; Rai y Prakash, 2012; Van Dierendonck, 2011). Además, puesto que el líder servidor olvida su posición jerárquica y se pone al servicio del seguidor, un supervisor que ejerce este liderazgo logra que los seguidores se vuelvan más abiertos y seguros para compartir opiniones e información con el resto de compañeros del grupo (Rai y Prakash, 2012).

Adicionalmente, como hemos comentado en hipótesis anteriores, la escucha activa es una característica esencial del liderazgo servidor que juega un papel relevante en el efecto del líder servidor sobre el trabajador (Russell y Stone, 2002; Spears, 2010). Así, el desarrollo de una escucha activa y empática hacia el seguidor genera en este último un sentimiento de que sus ideas y opiniones son valoradas y tenidas en cuenta por el líder y el grupo. Esta circunstancia motiva al seguidor a discutir experiencias, aportar información e incluso ofrecer opiniones divergentes sobre las manifestadas por el líder o un compañero de trabajo, de forma abierta y sin temor a ser castigado por ello (Gooty, Connelly, Griffith y Gupta, 2010). Así, mediante la apreciación de sus aportaciones y la delegación de poder al seguidor, la tradicional barrera psicológica entre líder y seguidor desaparece (Rai y Prakash, 2012) y se abre un espacio para el desarrollo de relaciones frecuentes (Song et al., 2015; Van Dierendonck, 2011).

En cuanto a la *dimensión relacional* del capital social, ésta hace referencia a la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales que las personas mantienen, a través de las interacciones desarrolladas a lo largo del tiempo (Leana y Pil, 2006). Éstas relaciones están caracterizadas fundamentalmente por las normas sociales y la confianza (Walumbwa y Christensen, 2013), si bien la confianza es crítica para ver hasta qué punto esta dimensión del capital social está presente dentro del grupo de trabajo (Leana y Van Buren, 1999). La confianza es la expectativa que se genera en una relación bajo la cual se presupone que sus miembros cumplirán con sus obligaciones y que no llevarán a cabo ningún comportamiento oportunista (Krause et al., 2007). Así, si en el grupo de trabajo se actúa con benevolencia e integridad es más probable que se genere confianza (Kankanhalli, Kwok y Bernard, 2005).

Con el servicio a otros por encima de todo, lo que en palabras de Melé (2009) es una de las capacidades humanas más altas, los líderes servidores exhiben características morales clave -p.e. empatía, amor ágape, honestidad, autenticidad, integridad- (Greenleaf, 1977; Sendjaya et al., 2008; Sun, 2013) que fomentan la confianza dentro del grupo (Hitt y Duane, 2002; Liden et al. 2014; Van Dierendonck, 2011). De esta forma, al trabajar con estos líderes, los miembros del grupo probablemente se sientan como si fueran ellos el fin en sí mismo, más que medios para lograr los objetivos del grupo (Panaccio et al., 2015). Esto hace que manifiesten una mayor confianza hacia su líder (Joseph y Winston, 2005; Washington et al., 2006) y busquen relaciones de calidad a largo plazo dentro del grupo (Spreitzer y Mishra, 1999). Tal como predice la *teoría del aprendizaje social* (Bandura, 1977, 1986) y los principios del liderazgo servidor (Greenleaf, 1977), los líderes servidores extienden el desarrollo de este liderazgo y sus características entre sus seguidores (Bandura, 1977). Por tanto, es fácil entonces que, las relaciones de confianza dentro del grupo queden reforzadas -lo que facilita la colaboración y la acción colectiva (Onyx y Bullen, 2000)- y también que se fomente una cultura de confianza potenciadora de cohesión y construcción de relaciones fuertes dentro del grupo (De Pree, 1997; Joseph y Winston, 2005; Reinke, 2004; Russell, 2001; Senjaya y Pekerti, 2010; Washington et al., 2006; Winston, 2003).

Por último, la *dimensión cognitiva* del capital social hace referencia a la medida en que las personas comparten una perspectiva o entendimiento común que les permite lograr una visión compartida de la unidad de trabajo y de las metas colectivas (Leana y Pil, 2006). Esta dimensión está ligada al concepto de asociatividad, definida por Leana y Van Buren (1999: 542) como "*la voluntad y capacidad de definir objetivos colectivos que son aceptados de forma colectiva*". Apoyándonos en la *teoría de la identidad social* (Ashforth y Mael, 1989), consideramos que el liderazgo servidor genera en el seguidor una mayor identificación con los objetivos grupales y un mayor entendimiento común con el grupo.

Así, mediante el fomento del crecimiento personal y profesional de sus seguidores, los líderes servidores potencian en ellos aspectos psicológicos y afectivos positivos -p.e. gratitud y confianza- que aumentan su identificación con el líder y el grupo de trabajo (Zhang et al., 2012). Esto hace que el grupo sea atractivo a los ojos de los seguidores, de tal manera que consiguen identificarse con su orientación y objetivos (Van Dick, Grojean,

Christ y Wieseke, 2006). Esta mayor identificación lleva a los miembros del grupo de trabajo a dejar a un lado las singularidades y a percibirse a sí mismos como parte del grupo (Van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer y Hogg, 2004), de manera que, mediante el desarrollo de una mayor comprensión compartida entre ellos adoptan las metas comunes como si fueran propias (Hall, Schneider y Nygren, 1970). En esta línea, el reciente trabajo realizado por Gotsis y Grimani (2016) demuestra cómo el liderazgo servidor favorece la aparición de organizaciones inclusivas mediante el impulso de prácticas basadas en la responsabilidad social, el respeto y la equidad dentro del colectivo. El fomento de este tipo de prácticas favorece el fortalecimiento de un lenguaje común y un sentido de comunidad dentro del grupo (Ehrhart, 2004; Sousa y Van Dierendonck, 2010).

A partir de los argumentos previos se justifica una relación positiva del liderazgo servidor con el capital social interno al grupo, influyendo en cada una de sus dimensiones -estructural, relacional y cognitiva (Nahapiet y Ghosal, 1998)-. Así, podemos plantear la siguiente hipótesis:

*H5: El liderazgo servidor del supervisor del grupo tiene una relación positiva con el capital social interno al grupo.*

#### **5.4.2. El efecto mediador del comportamiento cívico**

El liderazgo servidor también puede influir en el capital social interno al grupo a través de fomentar el desarrollo de un mayor comportamiento cívico en los trabajadores del grupo de trabajo. Debido a que el capital social interno al grupo es visto como un conjunto de recursos puesto a disposición de los miembros del grupo, que son el resultado de las acciones y las relaciones sociales mantenidas a lo largo del tiempo (Oh et al., 2006), el tipo de comportamiento que los miembros del grupo desarrollan dentro del grupo es crítico para la formación del capital social dentro del grupo de trabajo (Bolino et al., 2002). En efecto, el capital social interno al grupo es un activo social, es decir, un conjunto de recursos, que impulsan la cooperación futura entre los individuos de un mismo grupo (Leana y Van Buren, 1999). Sin embargo, el capital social no se crea de forma espontánea. En este sentido, los comportamientos generados dentro del grupo basados en la confianza,

la voluntad de cooperar y la preocupación por los demás, son elementos fundamentales que pueden ayudar a establecer relaciones estables y el desarrollo de mayores niveles de capital social (Melé, 2003). Así, el trabajo realizado por Putnam (1993), concluye que altos niveles de participación cívica, colaboración y solidaridad social parecen ser responsables de formar altos niveles de capital social. De forma paralela, Bolino et al. (2002) sostienen que las altas dosis de comportamiento cívico por parte de los trabajadores deberían ayudar a acumular mayores niveles de capital social interno. Por tanto, considerando que un liderazgo servidor fomenta el desarrollo de comportamientos cívicos entre los seguidores -ver modelo II-, entendemos que en grupos de trabajo dirigidos por líderes servidores el comportamiento cívico del trabajador(es) medie la relación entre liderazgo servidor y capital social interno al grupo, por su contribución a desarrollar cada una de sus tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva (Nahapiet y Ghosal, 1998).

En efecto, en relación a la *dimensión estructural* del capital social interno al grupo, podemos decir que los miembros del grupo que exceden sus requisitos formales de trabajo son percibidos como compañeros buenos y competentes (Zhang, Zheng y Wei, 2009), lo cual aumenta sus oportunidades de interactuar y establecer vínculos con otros miembros del grupo (Farh, Zhong y Organ, 2004; Flynn, 2003; Organ, 1988). Así, cuando se realiza un mayor comportamiento cívico dentro del grupo basado en la integridad y la benevolencia (Kankanhalli et al., 2005), es probable que se produzca un mayor compañerismo entre los miembros del grupo, al percibir un mayor altruismo en personas que realicen acciones de ayuda sin esperar nada a cambio. De hecho, en aquellos grupos donde se desarrolla este tipo de comportamientos sus miembros tienden a ser más abiertos a establecer e incrementar el número y la frecuencia de las relaciones con los demás, y compartir información y conocimiento (Melé, 2003). Este incremento de las relaciones sociales altera la estructura social del grupo, creando una red de relaciones sociales más rica y más densa que permite un mayor flujo de información y de conocimiento (Farh et al., 2004). De esta forma, las acciones cívicas realizadas dentro del grupo pueden “lubricar” las interacciones sociales (Organ, 1988; Smith et al., 1983) y cubrir los agujeros estructurales existentes en la estructura de las relaciones sociales que mantiene el grupo (Burt, 1992). Así, el comportamiento cívico permite aumentar la transferencia

de información y la cooperación dentro del grupo (Ibarra, 1992), lo que lleva a un mayor desarrollo de la dimensión estructural del capital social interno al grupo.

En cuanto a la *dimensión relacional*, los empleados que participan en comportamientos cívicos se consideran, de forma general, como trabajadores que se preocupan por el bienestar del grupo (Sison y Fontrodona, 2013). Por tanto, el hecho de que los miembros del grupo perciban que los comportamientos cívicos se realizan de forma habitual dentro del grupo, supone un estímulo y motivación para realizar sacrificios personales por el bienestar del grupo (Ehrhart, 2004). Ante esta situación, los trabajadores sienten mayor confianza ya que consideran que sus comportamientos altruistas y sus recursos puestos a disposición del grupo no serán indebidamente apropiados por otros de forma oportunista y, por tanto, estarán más dispuestos a abrirse en sus relaciones sociales (Bolino et al., 2002). Esto es debido a que es más fácil confiar en las personas que buscan el beneficio de los demás y no persiguen sus propios intereses (Lewicki, McAllister y Bies, 1998; Zhang et al., 2009). Además, cuando se desarrollan con frecuencia comportamientos cívicos por parte de los trabajadores, se fomenta un mayor clima de confianza mutua (Bolino y Turnley, 2003), lo que suele conducir a un ciclo de retroalimentación positivo y efectos de contagio que supone un aumento de acciones cívicas y de refuerzo de la confianza mutua dentro del grupo (Cardona, Morley y Reiche, 2013; McAllister, 1995). Por tanto, considerando que los sentimientos de confianza son los que guían las relaciones sociales y mejoran la calidad de las mismas (Organ, 1990), la dimensión relacional del capital social interno al grupo se verá reforzada ante entornos laborales de estas características. De hecho, este efecto será todavía mayor en aquellas personas que son receptoras directas de comportamientos cívicos. En efecto, mientras que los “*buenos ciudadanos*” del grupo de trabajo despiertan sentimientos de simpatía y confianza en el resto de miembros del grupo (Bolino et al., 2002; McAllister, 1995), los receptores directos de tales comportamientos cívicos experimentan mayores emociones positivas - p.e. felicidad, gratitud, (Hoffman et al., 2007)- y mayores relaciones de amistad con este tipo de compañeros (Bowler y Brass, 2006), lo que hace aumentar la calidad de estas relaciones sociales (Herman, Dasborough y Ashkanasy, 2008). En definitiva, el desarrollo de comportamientos cívicos dentro del grupo de trabajo impulsa la cohesión y los fuertes lazos relacionales entre los miembros del grupo (Mullen y Copper, 1994).



Finalmente, respecto a la *dimensión cognitiva* del capital social interno al grupo, el desarrollo de un lenguaje compartido es más probable que se produzca cuando el comportamiento cívico supone una práctica estándar para el funcionamiento interno de la unidad de trabajo (Bolino et al., 2002). En efecto, mediante el fomento de acciones cívicas y el mantenimiento de las directrices y políticas marcadas por el grupo -virtud cívica-, los actores logran una mejor comprensión de los objetivos y las normas del grupo de trabajo, estimulando el sentido de comunidad y las metas compartidas (Yoon y Wang, 2011) y, por consiguiente, favoreciendo la comprensión mutua en la comunicación (Chow y Chan, 2008). Así, por ejemplo, cuando los trabajadores participan voluntariamente en eventos sociales dentro del grupo de trabajo, suelen tener un mayor contacto activo y logran asimilar con mayor facilidad las normas y políticas establecidas dentro del grupo (Ibarra, 1992). También tienden a generar un lenguaje compartido, además de mejorar su comprensión sobre los valores y el propósito fundamental de su grupo (Bolino y Turnley, 2003). Además, un alto nivel de comportamiento cívico dentro del grupo de trabajo suele inducir a sus miembros a percibir un ambiente amable y respetuoso, en el que sus sentimientos y necesidades son valorados y respetados (Banki, 2010). Este ambiente lleva a los trabajadores a sentirse cómodos compartiendo con el grupo sus opiniones abiertamente, favoreciendo así la propagación de un lenguaje común dentro del grupo (Bolino et al., 2002). En general, un mayor nivel de comportamiento cívico por parte de los empleados supone un mayor desarrollo de la dimensión cognitiva del capital social interno al grupo.

En resumen, siguiendo la argumentación anterior, el liderazgo servidor, a través de su dimensión de servicio hacia el seguidor, "*promueve un sentido de comunidad enfatizando fuertes relaciones interpersonales*" (Van Dierendonck y Patterson, 2015: 127), y se erige como fuente de capital social interno al grupo -ver hipótesis 5-. El comportamiento cívico de los trabajadores también es una fuente clave de capital social interno al grupo. Por tanto, consideramos que el liderazgo servidor del supervisor permite generar un elevado capital social dentro del grupo de trabajo si se orienta a mejorar el comportamiento cívico del trabajador. Desde este enfoque proponemos que el comportamiento cívico de los trabajadores explica cómo conducir el liderazgo servidor hacia el desarrollo de un mayor capital social dentro del grupo de trabajo. En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

H6: *El comportamiento cívico de los trabajadores media la relación entre el liderazgo servidor del grupo y el capital social interno al grupo.*

#### **5.4.3. La relación del liderazgo servidor del supervisor con la efectividad grupal**

La efectividad del grupo no solo hace referencia a los resultados obtenidos sobre el nivel de calidad de los productos y servicios ofrecidos, sino también a las consecuencias que las actuaciones colectivas tienen sobre los miembros del grupo -p.e. actitudes y comportamientos- (Ancona y Caldwell, 1992; Campbell, 1977; Piccoli, Powell e Ives, 2004). Por lo tanto, la efectividad del grupo debe medir el nivel de producción del grupo, el estado del grupo como una unidad de ejecución, así como su impacto sobre los miembros del grupo (Hackman, 1992). En este sentido, Irving y Longbotham (2007: 99) definen la efectividad del grupo como: “*el logro de objetivos o metas comunes a través de una correcta coordinación de las actividades de los miembros del mismo*”.

Como planteamos en el tercer capítulo, se han realizado numerosos estudios y modelos encaminados a estudiar la efectividad de los grupos (Gladstein, 1984; Hackman, Brousseau y Weiss, 1976; Kozlowski e Ilgen, 2006; McGrath, 1964; entre otros). A partir de estos estudios, diversas investigaciones han mostrado que el estilo de liderazgo desarrollado en los grupos de trabajo es un factor central para mejorar la efectividad del grupo (Burke et al., 2006; Lim y Ployhart, 2004; McGrath, 1964; Schaubroeck, Lam y Cha, 2007; Zaccaro et al., 2001). El enfoque teórico en el que se basan estos estudios para analizar este aspecto es el de la *teoría del liderazgo funcional* (McGrath, 1964). Esta teoría considera que, para conseguir una mayor efectividad del grupo, la principal tarea del líder es proporcionar todo lo que sea necesario para cubrir las necesidades del grupo (McGrath, 1964). De esta forma, si el líder logra mantener una alta coordinación en las funciones y consigue una efectiva consecución de las tareas del grupo, el líder habrá conseguido realizar su trabajo (Hackman y Walton, 1986).

Apoyándose en esta corriente teórica, el estudio desarrollado por Morgeson et al. (2010) identifica varios factores que fomentan la efectividad del grupo: a) configurar de forma eficiente la composición del grupo de trabajo, b) manejar diferentes tipos de personalidad dentro del grupo para sacar todo su potencial, c) comunicar de forma clara la misión y las

metas necesarias para el logro de los objetivos del grupo, d) tener capacidad y habilidades para resolver problemas que surjan en el trabajo diario, e) facilitar a los miembros del grupo los recursos necesarios para completar los objetivos del grupo, f) animar a los miembros del grupo a actuar de manera más autónoma y, por último, g) crear climas positivos dentro del grupo que aporten un mejor entorno para desarrollar las actividades y mejorar la cohesión entre los miembros del grupo. En resumen, bajo el prisma de la *teoría del liderazgo funcional*, podemos decir que para que se produzca una mayor efectividad en el grupo de trabajo, el líder debe tener como misión principal satisfacer las necesidades críticas del grupo -p.e. apoyo, recursos, visión, orientación- (Fleishman et al., 1991; McGrath, 1964), lo que concuerda con la misión principal de la filosofía del liderazgo servidor.

En efecto, el liderazgo servidor, debido a su dimensión de servicio centrada en satisfacer las necesidades de crecimiento personal y profesional del seguidor por encima incluso de los objetivos organizacionales, puede ser un estilo de liderazgo que puede producir una alta efectividad grupal (Hu y Liden, 2011; Mahembe y Engelbrecht, 2014). De hecho, en consonancia con la *teoría del intercambio social* (Blau, 1964), es de esperar que esto suceda. Los líderes servidores, mediante la demostración de una elevada responsabilidad sobre sus seguidores (Liden et al., 2008), anteponiendo las necesidades de los subordinados por encima de cualquier otro objetivo, y ayudándoles a crecer y a tener éxito profesional (Liden et al., 2008; Mayer et al., 2008; Van Dierendonck, 2011), consiguen que sus seguidores deseen devolver los “favores” recibidos con el desarrollo de un mayor desempeño colectivo (Hu y Liden, 2011; Liden et al., 2008), lo que favorece la efectividad del grupo de trabajo (Mahembe y Engelbrecht, 2014).

Complementariamente a la explicación basada en la *teoría del intercambio social* (Blau, 1964), podemos aportar varios argumentos que justifican una influencia positiva del liderazgo servidor sobre la efectividad del grupo. En primer lugar, el componente inspirador y moral del liderazgo servidor es un factor importante para el desarrollo de los grupos de trabajo (Mahembe y Engelbrecht, 2014). Así, los líderes servidores al mostrar una genuina preocupación por intentar sacar el máximo potencial de todos los miembros del grupo y considerar a los seguidores como socios cooperativos (Walumbwa et al., 2010), dotan a los trabajadores de un mayor empoderamiento, involucrándolos, de forma

activa, en el proceso de establecimiento de objetivos y en el proceso de toma de decisiones (Newman et al., 2015). Esto conduce a que los miembros del grupo de trabajo generen una mayor confianza en el logro de los objetivos colectivos (Hu y Liden, 2011), un mayor compromiso con el líder (Liden et al., 2008) y con el grupo de trabajo (Kool y Van Dierendonck, 2012; Walumbwa et al., 2010), así como una mayor identificación con el grupo (Zhang et al., 2012). Todos estos factores implican que los miembros del grupo desarrollan sentimientos de adhesión al líder y al grupo, dejando a un lado sus intereses individuales y movilizándolo todas sus capacidades, habilidades y conocimientos para lograr los objetivos del grupo (Hu y Liden, 2011).

En segundo lugar, los líderes servidores no solo cultivan una dimensión humanista, sino que también desarrollan simultáneamente una dimensión pragmática centrada en el desarrollo de los objetivos marcados por el grupo, debido a su elevado sentido de responsabilidad (Neubert et al., 2008; Schaubroeck et al., 2011). De hecho, los líderes servidores poseen altas habilidades conceptuales (Liden et al., 2008; Van Dierendonck, 2011), lo que les permite ser suficientemente flexibles para adaptarse a la complejidad de los entornos modernos, reestructurando los trabajos y cargas de trabajo de los seguidores en función de las necesidades de adaptación del grupo (Piccolo y Colquitt, 2006). Es más, estos líderes son capaces de proporcionar dirección, visión y claridad en los objetivos y la resolución de problemas diarios (Liden et al., 2008). Esto permite a los miembros del grupo desarrollar modelos mentales compartidos para tener una comprensión precisa del entorno donde desarrollan su actividad (Zaccaro et al., 2001).

Por último, completando las ideas desarrolladas por Morgeson et al. (2010), el liderazgo servidor también favorece la generación de mayores climas específicos, lo que puede servir de "*estímulo ambiental*" para el desarrollo de una mayor efectividad grupal (Hu y Liden, 2011). De hecho, la presencia de climas fuertes y penetrantes se ha demostrado que influye de forma decisiva sobre el trabajo diario, los procesos y los resultados de los grupos (Naumann y Bennett, 2000). Diversos estudios han mostrado que el liderazgo servidor promueve un mayor clima de justicia en los procesos desarrollados dentro del grupo (Ehrhart, 2004), un mayor clima de servicio (Hunter et al., 2013; Liden et al., 2014; Walumbwa et al., 2010), y, en general, un mayor clima ético (Jaramillo et al., 2015; Schwepker y Schultz, 2015) a través del cual los líderes servidores transmiten la

importancia de la integridad personal, honestidad e imparcialidad al grupo (Russell y Stone, 2002). En consecuencia, los miembros del grupo cooperan y se cuidan mutuamente (Liden et al., 2008, 2014), construyen relaciones sociales de calidad a largo plazo y desarrollan una mayor autoconciencia de las capacidades de su grupo para ser eficaces (Wong, Davey y Church, 2007).

Para finalizar, diversos estudios empíricos han estudiado el efecto del liderazgo servidor y la efectividad grupal. En este sentido, debemos destacar que mientras Dannhauser (2007) no pudo encontrar una relación significativa entre el liderazgo servidor y la efectividad del grupo, trabajos posteriores (Hu y Liden, 2011; Hunter et al., 2013; Irving y Longbotham, 2007; Mahembe y Engelbrecht, 2013, 2014; Sousa y Van Dierendonck, 2015) sí han encontrado una relación positiva y significativa entre estas variables.

Por lo tanto, a partir de los argumentos previos, y de acuerdo con la *teoría del liderazgo funcional*, planteamos la siguiente hipótesis sobre el efecto directo del liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad del grupo de trabajo:

*H7: El liderazgo servidor del grupo tiene una relación positiva con la efectividad grupal.*

#### **5.4.4. El efecto mediador del capital social interno al grupo**

Como explicamos en el segundo capítulo, la literatura relacionada con la efectividad grupal ha utilizado de forma recurrente el *modelo Input-Mediador-Output* (Ilgen et al., 2005) para explicar cuáles son los procesos internos que llevan a los grupos de trabajo a ser más eficaces. Para entender dichos engranajes, el modelo clasifica los elementos que influyen en los procesos grupales, a través de tres bloques que se encuentran mutuamente interrelacionados. En el primer bloque se incorporan aquellos factores que están presentes antes de que se inicie el funcionamiento del grupo *-Input-*, donde podemos destacar variables como la estructura y composición del grupo, el estilo de liderazgo o la jerarquía establecida dentro de él. En el segundo bloque se incluyen aquellos factores *mediadores* que se generan durante el funcionamiento operativo del grupo de trabajo -p.e. aprendizaje grupal, la confianza grupal o el clima desarrollado dentro del grupo-. Por último, el tercer bloque incluye los resultados del trabajo en grupo *-Output-* que tradicionalmente han sido

evaluados a través de diferentes constructos, como los resultados del grupo y/o el grado de consecución de los objetivos.

Siguiendo el modelo *Input-Mediador-Output* (Ilgen et al., 2005), podemos decir que el liderazgo del supervisor permite mejorar los resultados del trabajo en grupo a través de mecanismos internos generados en el grupo de trabajo. En concreto, el liderazgo del supervisor del grupo de trabajo puede desempeñar un papel crucial para mejorar el funcionamiento operativo del grupo de trabajo. En efecto, el supervisor de un grupo de trabajo posee una posición privilegiada dentro del grupo para fomentar y gestionar las relaciones sociales que se desarrollan dentro de él (Collins y Clark, 2003). Esto es así porque los supervisores mantienen un trato diario con los trabajadores y, por su posición jerárquica de proximidad, son una referencia para los miembros del grupo (Brown et al., 2005). Además, los líderes de los grupos pueden desempeñar un papel integrador dentro del grupo debido a su capacidad para unir trabajadores desconectados y potenciar la generación de más relaciones entre ellos (Balkundi y Harrison, 2006; Henttonen, 2010). No es extraño, por tanto, que teniendo en cuenta que un liderazgo servidor garantiza un clima de comunicación abierto y sincero, y fomenta relaciones cercanas y fuertes entre todos los miembros del grupo (Rai y Prakash, 2012; Van Dierendonck y Rook, 2010), un supervisor que desarrolla un estilo de liderazgo así conduzca a la mejora de los resultados del grupo. En concreto, el liderazgo servidor del supervisor generará mayor efectividad grupal a través de la promoción de un mayor capital social dentro del grupo, ya sea estructural, relacional o cognitivo (Andrews, 2010; Clopton, 2011).

En efecto, en relación a la *dimensión estructural*, el líder servidor emplea tiempo y recursos para formar y desarrollar relaciones interpersonales de calidad dentro del grupo de trabajo (Hunter et al., 2013; Van Dierendonck y Patterson, 2015). De este modo, los seguidores son más abiertos e incrementan el número de contactos dentro del grupo (Rai y Prakash, 2012), de forma que este aumento de vínculos, formales e informales, permite depositar y acceder a información, conocimiento y experiencia aportados al grupo de una manera más fácil y rápida (Andrews, 2010; Oh et al., 2004, 2006). Así, la presencia de este mayor capital social estructural produce dentro del grupo: a) mayores niveles de intercambio de información, (Balkundi y Harrison, 2006; Hansen, 1999), b) mayor transferencia de conocimiento tácito entre los grupos (Tsai y Ghoshal, 1998), c) la

creación de nuevos conocimientos y d) la mejora en la capacidad de aprendizaje organizacional (Kogut y Zander, 1996). Por tanto, el liderazgo servidor puede generar una mayor productividad y efectividad grupal si se orienta a fortalecer el capital social estructural del grupo (Andrews, 2010; Chuang et al., 2013; Maurer et al., 2011; Oh et al., 2004; Reagan y Zuckerman, 2001; Scott, 2000; Sparrowe et al., 2001).

Respecto a la *dimensión relacional* del capital social, el líder servidor, al tener como prioridad la satisfacción de las necesidades del seguidor, impulsa relaciones sociales de calidad (Leana y Pil, 2006), apoyadas en normas de reciprocidad, intercambio social (Liden et al., 2014; Van Dierendonck et al., 2011) y elevados niveles de confianza (Joseph y Winston, 2005). Un contexto de grupo, nutrido con alto capital social relacional, reduce los costes de transacción dentro del grupo, limitando las necesidades de supervisión y de procedimientos formales encaminados a controlar el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores (Leana y Van Buren, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Shalley, 2003). Por tanto, el desarrollo de relaciones sociales apoyadas en la confianza es un mecanismo clave para que el liderazgo servidor produzca una acción colectiva más eficiente (Andrews, 2010; Clopton, 2011; Cunningham y MacGregor, 2000; Martínez-Tur y Peiró, 2009; Thau, Crossley, Bennett y Sczesny, 2007). De hecho, diversos autores han situado al capital social relacional como un sustituto óptimo de mecanismos formales de control -contratos, incentivos, supervisión- (Fukuyama, 1995).

Por último, en relación a la *dimensión cognitiva*, el líder servidor fomenta en los miembros del grupo de trabajo un mayor compromiso (Cerit, 2010; Hale y Fields, 2007; Han et al., 2010; Jaramillo et al., 2009) y una mayor identificación con el líder y el grupo (Zhang et al., 2012), lo que posibilita que los trabajadores dejen a un lado sus intereses personales y creen una visión compartida sobre las metas y valores del grupo (Hu y Liden, 2011). El hecho de compartir un mismo lenguaje y desarrollar una identidad colectiva de grupo, produce una coordinación y comunicación más eficiente entre los integrantes del grupo (Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith y Flood, 1999; Leana y Pil, 2006; Randy-Evans y Carson, 2005; Reagans y Zuckerman, 2001), una mayor sincronización de los esfuerzos individuales orientados a cumplir las metas colectivas (Andrews, 2010; Leana y Van Buren, 1999) y una utilización más efectiva de los recursos cognitivos y afectivos del grupo (Clopton, 2011). Por tanto, la dimensión cognitiva del capital social

interno al grupo conduce el liderazgo servidor del supervisor al desarrollo de un mayor desempeño colectivo (Chuang et al., 2013; Clopton, 2011; Maurer et al., 2011; Merlo, Bell, Mengüç y Whitweel, 2006; Oh et al., 2004, 2006; Shaw et al., 2015).

En resumen, a partir del modelo *Input-Medidor-Output* (Ilgen et al., 2005) y los argumentos teóricos aportados, consideramos que el capital social interno al grupo, en la medida que permite poner a disposición de los trabajadores un conjunto de recursos valiosos para el desarrollo efectivo de sus objetivos (Oh et al., 2004), permite explicar cómo el liderazgo servidor genera una mayor efectividad grupal. De esta forma, proponemos que el capital social interno al grupo es un mecanismo clave que conduce al liderazgo servidor del supervisor a obtener una efectividad grupal superior. Con estos argumentos, estamos en disposición de plantear la siguiente hipótesis:

*H8. El capital social interno al grupo media la relación entre el liderazgo servidor del supervisor del grupo y la efectividad grupal.*

En la tabla 5.3 se presentan las hipótesis planteadas sobre la relación entre el liderazgo servidor del supervisor con el capital social interno al grupo y la efectividad grupal.

**Tabla 5.3. Planteamiento de hipótesis del modelo III**

<i>Variable independiente</i>	<i>Variable dependiente</i>	<i>Variable mediadora</i>	<i>Signo</i>	<i>Hipótesis</i>
Liderazgo servidor del supervisor	Capital social interno al grupo	---	+	H5
Liderazgo servidor del supervisor	Capital social interno al grupo	Comportamiento cívico del trabajador(es)	+	H6
Liderazgo servidor del supervisor	Efectividad grupal	---	+	H7
Liderazgo servidor del supervisor	Efectividad grupal	Capital social interno al grupo	+	H8

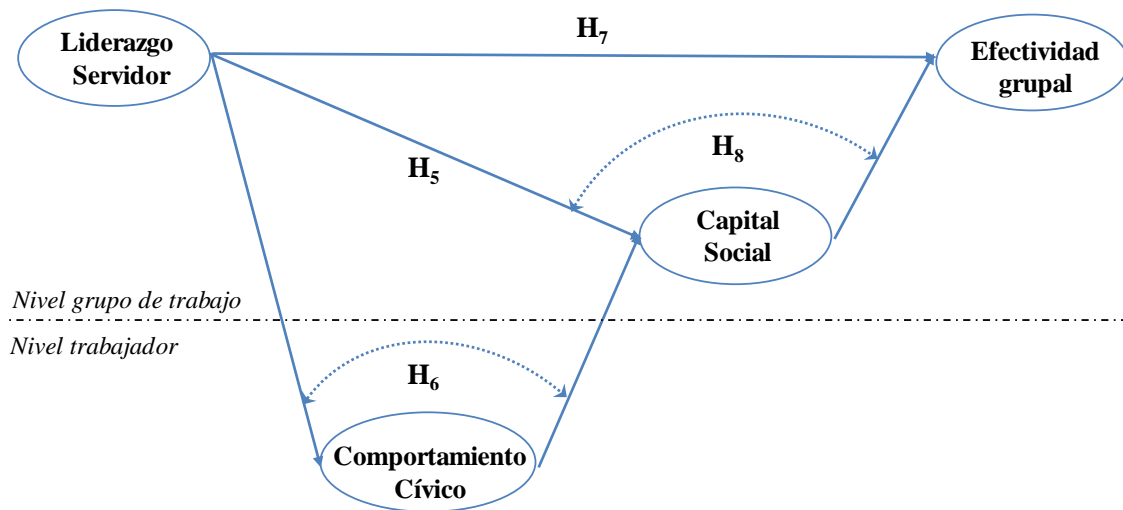
*Fuente: Elaboración propia*

Además, en la figura 5.3 representamos la relación del liderazgo servidor del supervisor y el capital social interno al grupo, así como el papel mediador que ejerce el comportamiento cívico de los trabajadores del grupo en dicha relación. Así mismo,



señalamos la influencia del liderazgo servidor sobre la efectividad grupal, y el efecto mediador del capital social interno al grupo en esta relación. Por último, introducimos en el modelo las hipótesis correspondientes.

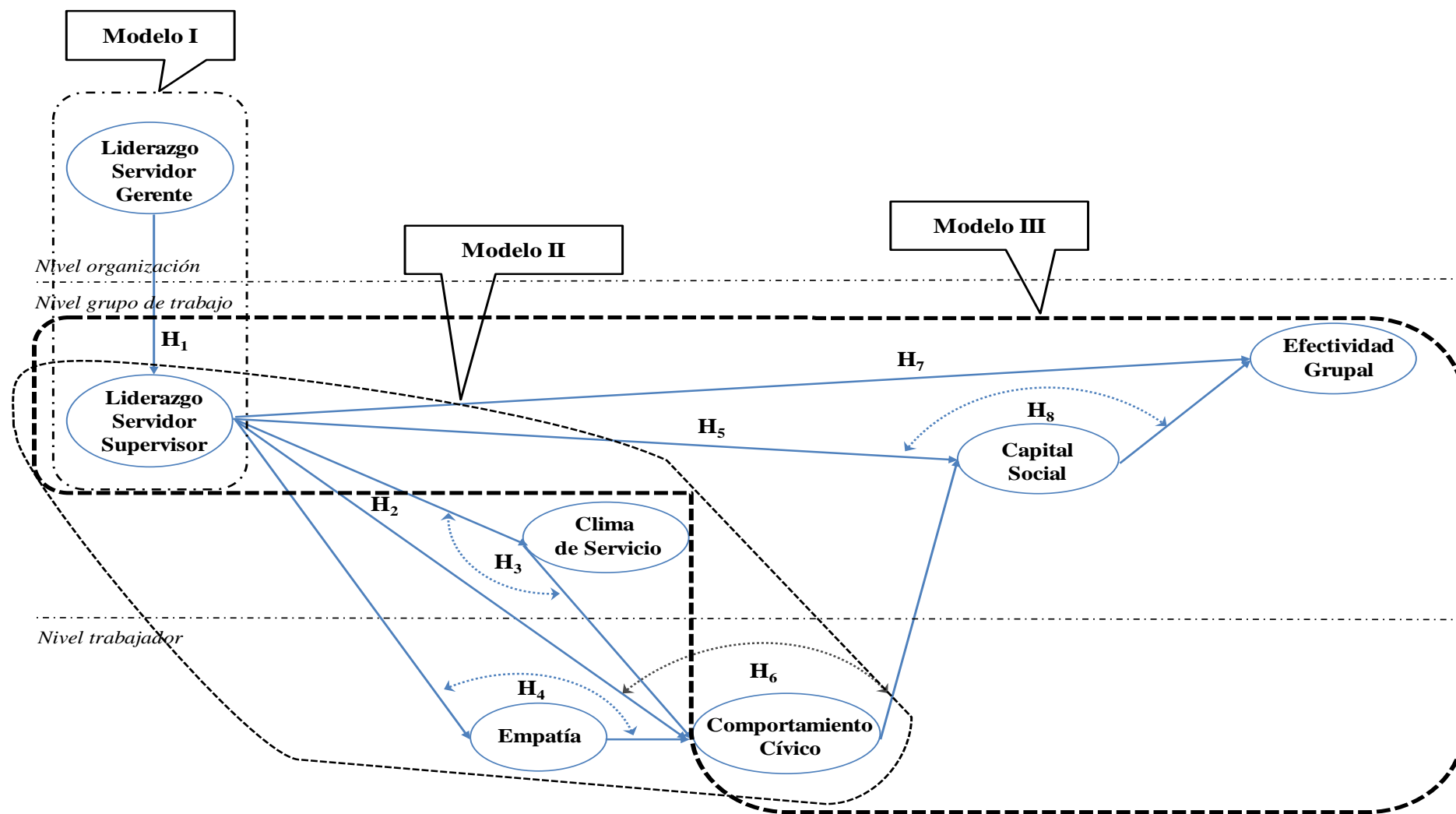
**Figura 5.3. Modelo III: Liderazgo servidor, capital social y efectividad**



*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, en la figura 5.4 se muestran de forma integrada los tres modelos planteados en el presente trabajo de investigación.

Figura 5.4. Representación integrada de los tres modelos multinivel



---

**PARTE II.**  
**Análisis Empírico**

---



---

**CAPÍTULO 6.  
CONTEXTO DE LA  
INVESTIGACIÓN:  
EL TURISMO  
CULTURAL Y LA  
INDUSTRIA  
HOTELERA**

---



## **CAPÍTULO 6. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: EL TURISMO CULTURAL Y LA INDUSTRIA HOTELERA**

### **6.1. INTRODUCCIÓN**

En este apartado se presenta el marco contextual de la tesis doctoral. El análisis empírico se centra en las empresas de turismo, en concreto, estudiamos la industria hotelera en el ámbito del turismo cultural español, donde las ciudades históricas españolas son su claro representante (Calle-Vaquero, 2001; Calle-Vaquero y García-Hernández, 2010; Troitiño-Vinuesa, 2000).

El turismo es un sector en expansión, considerado como una de las actividades económicas más importantes a nivel mundial. Por un lado, porque supone un importante peso en la economía de los países desarrollados al disponer éstos de una amplia capa social con renta suficiente y tiempo libre para poder satisfacer sus necesidades de viajar. Por otro lado, porque constituye un sector estratégico en las regiones en vías de desarrollo, al consistir en un elemento fundamental de dinamización económica y social de dichas zonas.

Centrándonos en el contexto nacional, el sector turístico español es un referente a nivel internacional y supone uno de los motores que están permitiendo la recuperación económica de nuestro país. En este sentido, según datos del Instituto Nacional de Estadística -INE- aportados al cierre del ejercicio 2016, el turismo aporta un 11,2% del PIB nacional y el 13,1 % del empleo de la población española, cifras muy significativas que evidencian la importancia estratégica del sector turístico español.

Sin embargo, la actividad turística presenta una gran disparidad entre comunidades autónomas debido a que el turismo en España está basado, en un amplio porcentaje, en productos turísticos localizados en las costas españolas. No obstante, en las últimas décadas el turismo español está experimentando un importante proceso de diversificación de su oferta, liderado en parte por el cambio de tendencia en el gusto de los turistas. Hoy en día los turistas ya no solo optan por destinos de sol y playa, sino que cada vez son más los que buscan experiencias de tipo cultural en sus viajes. Este cambio de tendencia se

observa con el redescubrimiento turístico y el auge que, actualmente, están experimentando las ciudades históricas españolas (Martos-Molina, 2012). Estas ciudades, con su patrimonio cultural, focalizan una parte importante de los flujos de turismo de nuestro país (Calle-Vaquero, 2002), en especial de un turismo ligado al disfrute del patrimonio histórico-cultural sobre el que obtener una experiencia única e irrepetible.

Por otro lado, una de las características que definen al turismo es su alto grado de heterogeneidad. El sector turístico abarca numerosas y muy diversas actividades, que están interrelacionadas con el objetivo de ofrecer al turista una experiencia única en su viaje (Hong, 2008). Dentro de este complejo conjunto de subsectores que conforman el turismo, la industria hotelera es uno de los que tienen mayor relevancia, debido a que forma parte de lo que se denomina la oferta básica, lo que le permite establecer interrelaciones con el resto de empresas integrantes de la cadena de valor del sector turístico (García-Almeida, 2009).

La actividad hotelera tiene como objetivo fundamental la prestación de servicios ligados al alojamiento. Y, por tanto, presenta características comunes a las empresas de servicios derivada de su naturaleza inmaterial; fundamentalmente, el carácter intangible y efímero de su *output* y el contacto directo con el cliente, ya que la prestación del servicio y el consumo, en muchos casos, se producen de forma simultánea (Tesone, 2012). No obstante, las empresas hoteleras ofrecen una amplia gama de servicios que van más allá del alojamiento -restaurante, bar, lavandería, gimnasio, entretenimiento, entre otras- con el objetivo de adaptarse a la demanda de los clientes. Estas circunstancias implican que la gestión de recursos humanos sea un factor estratégico para el óptimo funcionamiento del establecimiento hotelero y la prestación de un servicio de alta calidad.

En los siguientes epígrafes se analiza el contexto empresarial de la presente tesis doctoral, estructurado en dos secciones: el turismo cultural y la industria hotelera. En primer lugar, analizamos el sector turístico nacional, aportando una breve evolución histórica del sector y las cifras actuales del sector en España. A través de este análisis destacamos el cambio de tendencia producido en el turismo español orientado hacia una mayor diversificación, resaltando el actual auge del turismo cultural centrado en las ciudades históricas españolas. En segundo lugar, profundizamos en el estudio de la industria hotelera a partir



del análisis de la cadena de valor del turismo, aportando la clasificación y las características específicas que la definen. Finalmente, se analizan los establecimientos hoteleros desde un punto de vista interno, describiendo su estructura organizativa que, de forma general, tiene como base los grupos de trabajo.

## **6.2. EL SECTOR TURÍSTICO**

### **6.2.1. El turismo**

El turismo es una actividad que ha ido evolucionando a lo largo de la historia en función de las necesidades del ser humano. Así, en base a la actual tendencia sociodemográfica, la Organización Mundial del Turismo -OMT- define el turismo como el conjunto de actividades con fines de ocio, negocios u otros motivos, desarrollados por un periodo de tiempo que debe ser consecutivo e inferior a un año, y relacionados con el ejercicio de una actividad no remunerada en el lugar de destino (OMT, 2008).

El turismo es el resultado de la profunda evolución y crecimiento que ha experimentado en los últimos años, el estilo de vida de los ciudadanos y la forma de entender su ocio (Reisinger y Dimanche, 2010). Fruto de esta progresión, el turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial, no solo en términos de producción y empleo -ya que contribuye con el 10% al PIB mundial y el 9,1% de los puestos de trabajo-, sino también a nivel de comercio internacional, ocupando el tercer puesto en exportaciones, solamente por detrás del sector de los combustibles y de productos químicos (OMT, 2017).

La relevancia del turismo en la economía mundial queda reflejada en el último informe anual sobre el Panorama del Turismo Internacional de la OMT (2017) cuyos datos muestran la evolución del sector. Uno de los datos más significativos que evidencian esta progresión es el incremento en el flujo de turistas: de los 674 millones de turistas internacionales registrados en 2000 a los 1.235 millones en 2016. Esta última cifra ha supuesto un crecimiento del 3,9% de turistas internacionales respecto al año anterior. Estos datos ponen de manifiesto un crecimiento continuado durante los últimos seis años -desde la crisis mundial de 2009-, con tasas de crecimiento anual superiores al 4%, lo que

pronostica una tendencia similar para los próximos años. En este sentido, la OMT ha realizado previsiones a largo plazo que auguran un crecimiento medio anual del 3,3%, lo que supondrá alcanzar la cifra de 1.800 millones de turistas a nivel mundial para el año 2030, convirtiéndose así seguramente en el sector más importante a nivel mundial en volumen de facturación (OMT, 2011).

Este crecimiento exponencial que ha experimentado el turismo a nivel global puede ser explicado a través de varias circunstancias (Reisinger y Dimanche, 2010): el abaratamiento de los costes de transporte, el incremento del nivel educativo de la población, la globalización e internalización de los mercados y el desarrollo e incorporación al sector de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. A estas circunstancias debemos añadir que un número creciente de países y de gobiernos han entendido que el turismo es un sector clave para el progreso socio-económico de su país ya que tiene efectos directos sobre la riqueza y la generación de tejido empresarial, la creación de puestos de trabajo, la mejora de la balanza de pagos y la generación de efectos multiplicadores en las inversiones públicas. Así, durante las últimas décadas, la continua expansión del turismo ha provocado un importante incremento de la competencia internacional, tradicionalmente centrada en los destinos de Europa y América del Norte.

A nivel nacional, los datos aportados por el Informe Anual de la OMT (2017) sitúan a España como el tercer país a nivel mundial en número de visitantes extranjeros y en volumen de ingresos recibidos por la actividad turística, solo superado por Francia y Estados Unidos. Estos datos consolidan a España como una de las grandes potencias mundiales en el sector turístico. Todo esto ha hecho que el sector turístico haya sido uno de los motores fundamentales en la creación de empleo en nuestro país durante los últimos años, y que sea uno de los responsables de la recuperación económica que actualmente está experimentando nuestro país (Exceltur, 2017).

### **6.2.2. Evolución histórica del sector turístico en España**

El sector turístico, desde el siglo pasado, ha tenido un papel estratégico en la economía española, siendo uno de los pilares fundamentales de su crecimiento y expansión internacional (Muñoz-Benito, 2016). En el desarrollo del sector turístico español se

pueden identificar cuatro etapas que han marcado su evolución desde la mitad del siglo pasado (Moreno-Garrido, 2007):

1. Las décadas de los años cincuenta y sesenta del siglo pasado han sido el punto de inflexión del sector turístico español ya que supusieron sentar las bases de una industria turística fuerte y competitiva a nivel internacional (Esteve-Secall y Fuentes-García, 2000). Esto fue debido a la apuesta decidida por el sector turístico por parte del gobierno español, lo que logró dar un impulso comercial definitivo a España y consiguió cambiar la situación de aislamiento internacional en la que se encontraba España en esa época (Moreno-Garrido, 2007). A nivel nacional se realizaron reformas que modernizaron las administraciones públicas con el objetivo de dar un impulso al sector turístico nacional. En primer lugar, se creó el Ministerio de Información y Turismo (1951) y a partir de ahí el Plan Nacional del Turismo (1953). Posteriormente se fundó el Instituto de Estudios Turísticos -IET- y la empresa Nacional del Turismo -ENTURSA-. A estos avances administrativos, hay que añadir las importantes inversiones en infraestructuras que se llevaron a cabo en aquellas décadas, encaminadas a mejorar la red de carreteras, aeroportuarias y marítimas. A nivel internacional, destacar el cambio de postura en la política diplomática del gobierno de España orientada hacia una mayor colaboración y apertura hacia el exterior y las instituciones internacionales. En este sentido, destacan la firma del Convenio Internacional sobre el Turismo de Nueva York (1954), a través del cual se daban facilidades aduaneras para el turismo internacional, o la adhesión de España al convenio de París (1956), que implicaba la autorización para que vuelos chárteres de pasajeros pudieran operar en territorio español. Todo ello hizo posible que España pudiera estar situada dentro del mapa turístico internacional.
2. El periodo comprendido entre 1960 y 1973 ha sido definido como los años del “*boom turístico*”, ya que se pasó de poco más de seis millones de turistas en 1960 a más de treinta y cuatro millones en 1973 (Esteve-Secall y Fuentes García, 2000). El impulso internacional que experimentó España durante estos años quedó patente en 1974 cuando la OMT, como organismo autónomo de Naciones Unidas, toma como sede permanente Madrid. Sin embargo, durante los siguientes años el sector turístico español tuvo que superar una serie de problemas: la compleja transición democrática,

la crisis energética, las duras negociaciones con los grandes tour-operadores y los desequilibrios territoriales ocasionados por una clara orientación del turismo hacia la costa mediterránea. Todas estas circunstancias llevaron a un descenso en la actividad turística entre los años 1974 y 1976. A partir de ahí se abrió un profundo debate en el sector acerca de la falta de calidad en la oferta turística, el abuso del producto turístico relacionado con el turismo de sol y playa y los problemas de comercialización al encontrarse en manos de empresas extranjeras (Moreno-Garrido, 2007). Este debate llevó al gobierno español a realizar actuaciones encaminadas a la modernización del sector desarrolladas a través de dos líneas de actuación. Por un lado, y con el objetivo de obtener un mayor control de la oferta turística, se desarrollaron durante esta década tres Planes Nacionales orientados hacia la modernización del sector hotelero -1974, 1976 y 1979- y el desarrollo de normativa orientada a controlar el desarrollo urbanístico en las zonas costeras. Por otro lado, con la finalidad de ayudar a las empresas turísticas españolas a comercializar sus productos en el extranjero, el Instituto de Crédito Oficial facilitó créditos ventajosos para que pudieran ampliar sus mercados y sus actividades comerciales fuera de España (Moreno-Garrido, 2007).

3. El ingreso de España en la Unión Europea -UE- en 1986 supuso un salto cualitativo para nuestra economía ya que, por un lado, los fondos estructurales provenientes de la UE permitieron la realización de grandes infraestructuras y la modernización del sector turístico y, por otro lado, la apertura de barreras comerciales y el desarrollo de numerosas medidas armonizadoras favorecieron la expansión del sector turístico español. A nivel nacional cabe destacar el traspaso de las competencias turísticas a las comunidades autónomas y la creación en el año 1985 del Instituto de Promoción del Turismo -INPROTUR-, que en 1990 pasó a tener la denominación actual de TURESPAÑA. Este organismo tiene como objetivo fundamental potenciar la promoción turística de España en el exterior y fomentar la comercialización de productos turísticos (Velasco-González, 2004).
4. Los años noventa y principios del siglo XXI se han caracterizado por ser un periodo de madurez del sector -en el que España se ha consolidado como una de las grandes potencias turísticas a nivel mundial-, así como por la presencia en el sector de una mayor competencia internacional. Durante estos años se han desarrollado planes

estatales orientados a que las empresas puedan adaptarse a las nuevas demandas de los clientes y mejorar la calidad del servicio prestado. Este es el caso del Plan Marco de Competitividad del Turismo Español -*Plan Futures*-, de su relevo, el Plan Integral de Calidad del Turismo Español -*PICTE*-, o de los actuales Plan Nacional e Integral de Turismo -*PNIT*- y el Plan de Turismo Español Horizonte 2020. Dichas iniciativas se han enfocado a fortalecer el sector y a mejorar la competitividad de las empresas en diferentes áreas, fundamentalmente en sectores estratégicos como el comercializador y el hotelero.

La tendencia del sector en los próximos años estará marcada por diversos factores que deben ser tenidos en cuenta para mejorar la competitividad del sector turístico español. Entre ellos podemos destacar las actuales fluctuaciones en el crecimiento de la economía mundial, que son multidireccionales y se prevén en todos los ámbitos, afectando de manera significativa al desarrollo de la actividad turística. Así, cuestiones como el envejecimiento demográfico en Europa, la estabilidad política, el cambio climático, los problemas medioambientales, el turismo colaborativo, la transformación del sector aéreo, o la forma con que Internet ha irrumpido en los hábitos de los ciudadanos, son buenos ejemplos a tener en cuenta en este sector para los próximos años (Valle-Tuero y Valdés-Peláez, 2016).

### **6.2.3. Situación actual del sector turístico en España**

El sector turístico en España es considerado, hoy en día, uno de los principales motores de desarrollo económico y social de nuestro país. Esto es debido a su relevancia como fuente de generación de empleo y su capacidad para dinamizar una zona determinada dadas las interconexiones que generalmente se establecen entre el sector turístico y el resto de sectores económicos. Los datos que analizamos en este apartado ponen de relieve la trascendencia de dicho sector.

Actualmente, en cifras macroeconómicas aportadas por el INE, el turismo en la economía española representa el 11,2% del PIB nacional y da empleo al 13,1 % de la población activa a cierre del ejercicio 2016. Esto supone que más de 2,5 millones de personas trabajan de forma directa en el sector turístico de nuestro país. De esta forma, el sector

turístico cerró el año 2016 con un crecimiento del 4,9% del PIB turístico, consolidándose como el principal motor de recuperación de la economía española. A estos datos debemos añadir que uno de cada siete nuevos puestos de trabajo en España ha sido creado por el sector turístico, lo que suponen 80.688 nuevos empleos -el 15,1% de todos los puestos de trabajo creados en 2016-.

Los factores que han contribuido a este fuerte crecimiento han sido: a) el extraordinario incremento de la demanda extranjera -aumento del 10,1% de la llegada de turistas extranjeros-; b) el desplome de turistas en los países competidores: Egipto, Túnez y Turquía, debido a los lamentables actos terroristas y la sensación de inseguridad; c) un contexto macroeconómico propicio gracias a la depreciación del euro frente al dólar, así como a tipos de interés y prima de riesgo en mínimos y el desplome del precio del petróleo; d) nulo efecto del Brexit sobre la llegada de británicos a España; y e) intensificación del sector en términos de inversión hacia un reposicionamiento de mayor valor añadido (Exceltur, 2017).

Detrás de estas excelentes cifras podemos destacar dos rasgos definatorios del modelo turístico español. Por un lado, su especialización en el segmento vacacional, ya que éste representa entre el 80 y el 90% del total de estancias turísticas. Dentro de este segmento destaca sobre todo el turismo de sol y playa, con el 75% de la cuota de mercado, que hace a España ser líder a escala mundial. Por otro lado, se trata de un sector con un fuerte componente estacional focalizado en los meses de verano (Valle-Tuero y Valdés-Peláez, 2016). Esta estacionalidad de la actividad turística es una de las cuestiones más relevantes a tener en cuenta por los gestores turísticos pues obliga a que los empresarios amorticen sus inversiones en un plazo reducido de tiempo, lo que en muchos casos desincentiva la inversión (García y Díaz, 2016).

Con el fin de corregir el problema de la concentración turística y de dotar de un mayor dinamismo al sector, Valle-Tuero y Valdés-Peláez (2016) señalan que, además de utilizar políticas de precios y segmentación, se debe apostar por una mayor diversificación del producto turístico español, potenciando segmentos alternativos que puedan atraer a los consumidores a otros lugares de la geografía española y durante un espacio temporal que vaya más allá de los meses de verano. En este sentido, se están desarrollando dentro del

turismo español otros segmentos con buenos resultados, como: a) el *turismo de congresos y negocios*, que ha crecido durante el año 2016 un 11,3%, con un gran porcentaje de estancias cortas pero con un mayor gasto medio por persona; b) el *turismo rural y de naturaleza*, un segmento que se está afianzando en la última década debido al desarrollo de numerosos alojamientos rurales y el desarrollo de instalaciones especializadas; y c) el *turismo cultural* que, actualmente es, tras el *turismo de sol y playa*, el segundo segmento a nivel nacional en cuanto a número de visitantes, con una cuota de mercado del 8,2% y con un crecimiento constante con tasas anuales entre el 7% y 9% (Exceltur, 2017).

#### **6.2.4. El turismo cultural: las ciudades históricas de España**

Una característica distintiva más importante del turismo cultural es que la motivación del visitante surge del disfrute y la estancia en aquellos lugares que poseen recursos artísticos y culturales por encima de otros recursos turísticos (Toselli, 2006; Troitiño-Vinuesa, 2000). Así, en función de esa motivación surgen distintas subcategorías de este tipo de turismo: religioso, arquitectónico o monumental, artístico, folclórico y gastronómico (Quesada-Castro, 2007). En base a esta clasificación, cabe destacar que el turismo cultural abarca una realidad diversificada y heterogénea de productos culturales ya que no solo considera la visita a museos, conjuntos históricos o yacimientos arqueológicos, sino que incluye otras manifestaciones culturales como la gastronomía o las ferias de arte o artesanía, entre otros aspectos. De esta forma, el turismo cultural se configura en torno a cualquier actividad relacionada con un determinado signo de identidad cultural de un determinado territorio (André, Cortés y López, 2003).

Aunque el turismo cultural se considera un concepto complejo difícil de delimitar, donde varios autores en este campo han aportado diversas definiciones del mismo -ver tabla 6.1-, los investigadores coinciden en señalar que la motivación del turista, centrada en obtener una experiencia única al disfrutar de la historia, el patrimonio y la cultura del destino turístico, es su característica fundamental.

El turismo cultural ha supuesto un cambio en la demanda turística. El cliente tipo de este segmento no busca el modelo tradicional de sol y playa, muy ligado al turismo de masas, sino que busca satisfacer otro tipo de inquietudes intelectuales (Tresserras y Matamala,

2005). Así, el cliente de turismo cultural desea una experiencia única en su viaje, una mayor flexibilidad y personalización a través de una prestación de un servicio exclusivo (Garfield, 1993; Richards, 1997).

**Tabla 6.1. Principales definiciones de turismo cultural**

AUTORES	DEFINICIONES
Wood (1984: 355)	<i>“Las situaciones donde el papel de la cultura es contextual, donde su función es formar al turista en una situación general y sin una perspectiva particular de una identidad cultural específica”.</i>
McIntosh y Goeldner (1986: 10)	<i>“Todos los aspectos del turismo, a través de los cuales los viajeros aprenden sobre la historia y el patrimonio de otros, o sobre sus actuales estilos de vida y formas de pensar”.</i>
Swarbrooke (1996: 230)	<i>“El tipo de turismo motivado por el deseo de observar, aprender y participar en la cultura del destino turístico”.</i>
Richards (1997: 24)	<i>“El desplazamiento de personas desde sus lugares habituales de residencia hasta los lugares de interés cultural, con la intención de recoger información y experiencias nuevas que satisfagan sus necesidades culturales”.</i>
Fyall y Garrod (1998: 215)	<i>“Una actividad económica basada en el uso de recursos medioambientales y socio-culturales para atraer visitantes”.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de De Esteban-Curiel (2007)

Todas estas circunstancias están generando un amplio interés por el turismo cultural desde las instituciones públicas, no solo por la actividad económica desarrollada, sino también por la posibilidad de conservación del patrimonio histórico-artístico de la zona (Lara-de Vicente y López-Guzmán, 2004). De esta forma, el turismo cultural puede cumplir un papel estimulador para revalorizar, afirmar y recuperar los elementos culturales que caracterizan e identifican a la comunidad (Calle-Vaquero y García-Hernández, 1998; Toselli, 2006). Esto hace que intereses públicos y económicos converjan a la hora de buscar una experiencia única para el turista cultural (Delgado-Ruiz, 2000).

El auge del turismo cultural en España en las últimas décadas puede ser explicado por la atracción que supone para los turistas el número y variado patrimonio cultural que posee nuestro país (De Esteban-Curiel, 2007). España es uno de los países con más riqueza y diversidad patrimonial del mundo ya que en 2017 cuenta con 16.146 bienes inmuebles de



interés cultural declarados B.I.C.<sup>20</sup> (2017) y 45 bienes declarados Patrimonio de la Humanidad -40 bienes culturales, 3 bienes naturales y 2 de carácter mixto-. Estos datos convierten a España en el tercer país del mundo con mayor número de bienes declarados Patrimonio de la Humanidad, solo por detrás de China e Italia.

Al igual que otros países del mundo donde el turismo cultural tiene una cierta relevancia, las ciudades históricas españolas, en general, y su casco histórico, en particular, son los destinos que focalizan el turismo cultural (Calle-Vaquero, 2002; Troitiño-Vinuesa, 1998). Dentro de estas ciudades, el visitante puede encontrar una amplia gama de recursos culturales susceptibles de ser utilizados como producto turístico: edificios monumentales, museos, patrimonio urbanístico, fiestas, eventos lúdicos y una oferta cultural diversificada (Calle-Vaquero, 2001; Calle-Vaquero y García-Hernández, 2010).

Las ciudades históricas españolas atesoran un patrimonio cultural de gran riqueza, resultado de la acumulación de vestigios de una historia urbana que, en determinados lugares, supera los dos mil años de antigüedad, lo que le ha aportado una huella personal resultado de las distintas épocas que ha ido atravesando. Esto ha dado como resultado no solo un patrimonio urbano único sino también una serie de manifestaciones del estilo de vida local -tradiciones artesanas y gastronómicas, mercados, fiestas populares, eventos religiosos, etc.-, que confiere a estas ciudades un entorno único a la hora de ofrecer un producto turístico diferenciador (Calle-Vaquero, 2001). Así, el principal recurso turístico-cultural de buena parte de las ciudades españolas no es la mera agregación de elementos culturales considerados de forma aislada, sino el carácter único e irrepetible de la experiencia que puede ser desarrollada por cada turista (Calle Vaquero y García Hernández, 1998).

Dentro de las ciudades históricas hay una gran heterogeneidad y diversidad, sin embargo, éstas tienen un claro referente: las ciudades declaradas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (Troitiño-Vinuesa, 2000). Este selecto grupo de ciudades, de muy diferentes características, representan lo mejor de la aportación urbana española a la cultura

---

<sup>20</sup> Según la Ley 16/1985 de 25 de junio del Patrimonio Histórico Español, un Bien de Interés Cultural (B.I.C.) es cualquier inmueble y objeto mueble de interés artístico, histórico, paleontológico, etnográfico, científico o técnico que haya sido declarado como tal por la administración competente. Los datos corresponden a la consulta realizada el 19 de abril de 2017 en <https://www.mecd.gob.es/bienes/>

universal (Troitiño-Vinuesa, Calle-Vaquero, García-Hernández y Troitiño-Torralla, 2007). Actualmente España es líder mundial en esta materia, con la declaración por parte de la UNESCO de quince de sus localidades como Ciudades Patrimonio de la Humanidad: Alcalá de Henares, Ávila, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Eivissa -Ibiza- Mérida, Salamanca, Santiago de Compostela, Segovia, San Cristóbal de la Laguna, Úbeda, Baeza, Tarragona y Toledo. Estas ciudades destacan especialmente en el panorama turístico pues el sello de calidad de la UNESCO ofrece garantías a los potenciales visitantes de la calidad del servicio que puede recibir en las empresas turísticas de la ciudad (Martos-Molina, 2012). A estas ciudades se le suman los conjuntos históricos de Granada y el paisaje cultural de la ciudad de Aranjuez, también declarados Patrimonio de la Humanidad (García-Hernández, 2007), conformando así diecisiete ciudades históricas que delimitan geográficamente la población objeto de estudio en esta investigación.

### **6.3. LA INDUSTRIA HOTELERA**

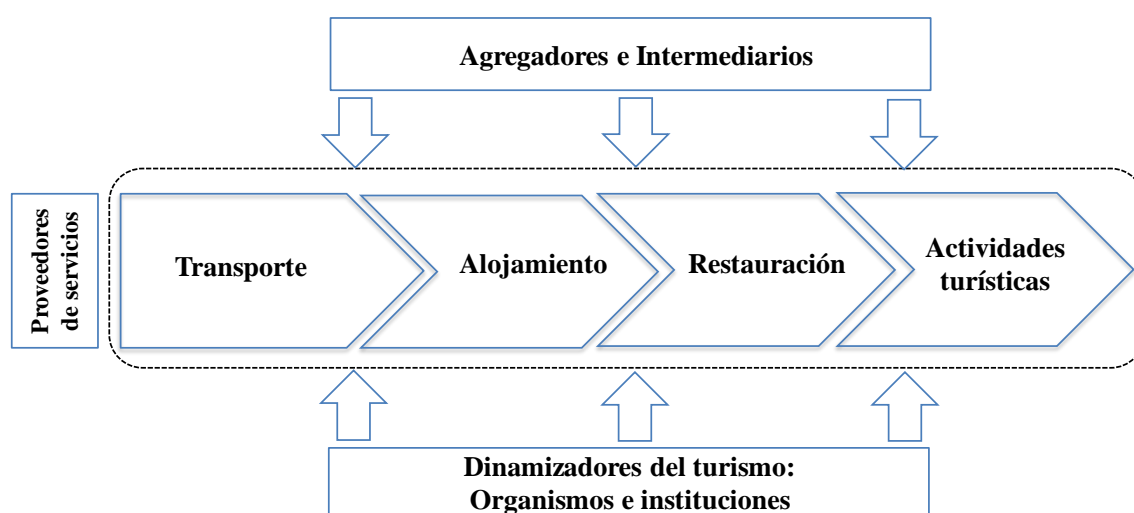
#### **6.3.1. La cadena de valor del sector turístico: la industria hotelera**

El turismo es una actividad incluida dentro del sector servicios, que abarca diferentes actividades económicas. El producto turístico se considera un complejo conjunto de bienes y servicios turísticos que se complementan entre sí para dar al cliente una experiencia global del viaje (Poon, 1993). Por tanto, las empresas turísticas, como empresas de servicios, poseen tres rasgos particulares que las diferencian de las empresas manufactureras: a) la intangibilidad del *output* generado -de la que derivan el resto de particularidades-, b) la simultaneidad en la producción y el consumo del servicio y c) la participación del cliente en la prestación del servicio, ya que, en muchos casos, el turista posee un papel activo en la creación del producto o servicio prestado (Bowen y Schneider, 1988; Schneider y Bowen, 1985). Estas características hacen que el sector turístico sea un sector dinámico y complejo, consecuencia de una alta interacción entre las distintas unidades productivas, las cuales influyen directa o indirectamente en la generación de valor en el sector turístico.

Con el objetivo de realizar un análisis sistemático y pormenorizado del sector turístico, utilizaremos la cadena de valor de dicho sector. Esta herramienta nos permitirá analizar de forma simultánea los agentes que forman parte de la cadena de valor y las

interrelaciones que se producen entre ellos (Kaplinsky y Morris, 2001). Sin embargo, a pesar de su importancia, no existe actualmente una clasificación única de la cadena de valor del sector turístico comúnmente aceptada en el mundo empresarial o académico. Ello puede ser debido a la amplia y heterogénea variedad de agentes implicados en el sector (Martínez-Pérez, 2013). En nuestro caso, debido a la adecuación al contexto español de nuestro estudio, hemos utilizado la que ofrece el informe Horizonte 2020 del Turismo Español (Segittur, 2007).

Figura 6.1. Cadena de valor del sector turístico



Fuente: Adaptado de Segittur (2007)

En dicho informe se integran las *actividades principales* que intervienen de forma directa en la relación con el turista -servicios de transporte, servicios de alojamiento, sector de restauración y las actividades turísticas-, junto con los *intermediarios* (empresas que median entre el proveedor de servicios y el turista) y los *dinamizadores* del turismo (organismos e instituciones que actúan de forma conjunta sobre los proveedores de servicios y el turista) -ver figura 6.1-. Desarrollamos a continuación brevemente cada uno de ellos:

- *Servicios de transporte*: El transporte constituye uno de los principales servicios turísticos ya que está implícito en la propia actividad turística, debido a que obligatoriamente ésta conlleva un desplazamiento desde el lugar de residencia

habitual del turista. En esta categoría se incluyen los servicios ofrecidos por las compañías de transporte aéreo, marítimo, ferroviario o terrestre. Estas empresas tienen por objetivo poner en contacto al turista con su destino turístico, siendo lo habitual una combinación de varios medios de transporte para llegar a su destino turístico, e incluso durante el desarrollo de la estancia en el lugar de destino.

- *Servicios de alojamiento:* Si atendemos a la definición de turista aportada por la OMT, que considera turista a aquella persona que pasa al menos una noche en el destino visitado, el sector del alojamiento supone uno de los proveedores de servicios más relevantes dentro de la cadena de valor del turismo. Sin embargo, no existe una clasificación comúnmente aceptada sobre los tipos de alojamientos que se pueden ofertar al cliente, siendo diferente según el país o la región donde nos encontremos. En España, como veremos a continuación, se suele distinguir entre alojamientos hoteleros -hoteles, hoteles-apartamento, hostales y pensiones- y alojamientos extra-hoteleros -residencias, apartamentos, villas, campings, alojamientos de turismo rural y otros-.
- *Sector de restauración:* Este sector está compuesto por las empresas de servicios que tienen por objetivo la manutención y el servicio de comidas y/o bebidas ofrecidas al cliente. En este sector incluimos los restaurantes, las cafeterías o los bares que prestan un servicio directo al turista. La característica fundamental de este sector, al igual que el sector de alojamiento, es su carácter intensivo en capital humano. Sin embargo, debemos resaltar que existe un reparto dispar entre las distintas empresas que lo forman ya que, mientras los restaurantes necesitan entre 7-8 personas -de media- para desarrollar su actividad, las cafeterías y los bares cuentan con dos personas -de media- para atender su negocio.
- *Actividades turísticas:* Forman parte de éstas todos aquellos servicios destinados al ocio de los turistas. Esto supone una mezcla heterogénea de servicios que se les oferta al cliente entre los que podemos citar: teatros, museos y colecciones, casinos, monumentos, galerías, parques temáticos, rutas temáticas, festivales, eventos, o la contemplación de los lugares que conforman el patrimonio histórico y artístico. En este aspecto, debemos señalar que España, al ser líder mundial en

conjuntos histórico-artísticos declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, posee una alta importancia y un enorme potencial cultural.

- *Agregadores e intermediarios*: Dentro de esta categoría incluimos a aquellas empresas turísticas que prestan un servicio de organización, asesoramiento o mediación entre el proveedor de servicios y el turista o usuario. Dentro de los agregadores e intermediarios podemos destacar tres agentes principales: *agencias de viaje, centrales de reservas y sistemas de distribución global*. Así, las *agencias de viaje* organizan y comercializan servicios combinados, paquetes turísticos organizados o servicios individualizados a través de una amplia oferta. Las *centrales de reserva* son empresas o departamentos de empresas de alojamiento donde se centralizan y canalizan únicamente las reservas de alojamiento. Finalmente, los *sistemas de distribución global* -también llamados Global Distribution Systems- son sistemas globales de distribución de reservas y ventas de productos turísticos relacionados con el transporte, alojamiento, etc., que han proliferado en los últimos años gracias a los nuevos canales de venta *on-line*.
- *Dinamizadores del turismo*: Se trata de múltiples organismos e instituciones de naturaleza pública, privada o mixta que están vinculados al turismo. Estos agentes están orientados a dar apoyo al sector a través de distintas vías: gestión de competencias, coordinación de los agentes del sector, promoción de I+D, fomento de la calidad, marketing y promoción del turismo, inteligencia de mercado, formación o asociación de los actores del macro-sector. Estos organismos pueden tener un ámbito de actuación nacional -p.e. la Secretaría General de Cooperación y Coordinación Turística<sup>21</sup>, TURESPAÑA<sup>22</sup> o SEGITTUR<sup>23</sup>-, o regional -ya que las comunidades autónomas tienen competencia sobre materia de turismo y la

---

<sup>21</sup> La Secretaría General de Turismo, a través de la Subdirección General de Cooperación y Coordinación Turística, desarrolla iniciativas encaminadas a establecer una estrecha colaboración entre los agentes públicos estatales, regionales y locales en materia de turismo.

<sup>22</sup> TURESPAÑA es el organismo nacional de Turismo responsable del marketing de España en el mundo y de crear valor para su sector turístico impulsando la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de los destinos nacionales. Su misión es constituir la vanguardia de la estrategia del Turismo Español, coordinando y liderando a los actores públicos y privados.

<sup>23</sup> La Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. -SEGITTUR-, dependiente del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo, es la responsable de impulsar la innovación (I+D+i) en el sector turístico español, tanto en el sector público -nuevos modelos y canales de promoción, gestión y creación de destinos inteligentes, etc.- como en el sector privado -apoyo a emprendedores, nuevos modelos de gestión sostenible y más competitivos, exportación de tecnología española, etc.-.

articulan a través de las consejerías, empresas públicas o empresas privadas-. También pueden tener un ámbito local, a través de las concejalías de turismo de los ayuntamientos, diputaciones, consorcios o patronatos de turismo.

Si bien hasta ahora se han definido los agentes principales que forman parte de la cadena de valor del sector turístico, en el desarrollo de la actividad turística se producen numerosas y complejas interacciones entre los distintos agentes con el fin de ofrecer un servicio integral al turista. En este sentido, una de las actividades centrales, considerada núcleo del sistema por dar lugar al mayor número de interrelaciones, es el sector del alojamiento, dentro del cual está la industria hotelera (Rodríguez-Antón y Alonso-Almeida, 2008).

Los establecimientos hoteleros ofrecen al cliente un conjunto amplio de actividades y servicios complementarios, lo que les lleva a desarrollar encadenamientos hacia adelante y atrás con otros agentes de la cadena de valor, incluso llegando a incluir varios de ellos en su propia actividad -p.e. servicios de restauración u organización de actividades turísticas a realizar por el cliente-. Todo ello confiere a la industria hotelera una gran importancia y la convierte en un agente estratégico dentro de la cadena de valor del sistema turístico (Tesone, 2012).

### **6.3.2. Clasificación de los establecimientos hoteleros**

La normativa sobre alojamientos turísticos en España ha tenido como referencia el Real Decreto 1634/1983, de 15 de junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros. Dicha norma, a pesar de que las comunidades autónomas tenían transferidas las competencias turísticas desde el año 1983, ha tenido aplicación real hasta el 5 de febrero de 2010 con la aprobación del Real Decreto 39/2010, el cual derogaba el Real Decreto 1634/1983. El amplio recorrido de esta norma puede ser explicado por dos motivos fundamentales. Por una parte, muchas comunidades autónomas han tardado en desarrollar su propia normativa y han considerado la norma nacional como derecho supletorio de aplicación en su comunidad. Y, por otro lado, aquellas comunidades que sí habían desarrollado legislación aplicada a su territorio, ésta se basaba casi íntegramente en esta normativa. Actualmente, todas las comunidades

autónomas poseen su propia legislación en materia de alojamientos turísticos y, aunque ofrecen ciertas notas distintivas, tienen como fuente fundamental el Real Decreto de 1983.

La normativa nacional desarrollada en 1983 dividía los alojamientos turísticos en hoteleros y extra-hoteleros. Los alojamientos hoteleros estaban compuestos por dos bloques: *hoteles* –hoteles, hoteles-apartamentos y moteles- y *pensiones* -pensiones y hostales-. El resto de alojamientos se encuentran en la categoría de alojamientos extra-hoteleros en la que se incluyen: apartamentos, bungalós, campings, albergues, ciudades de vacaciones o establecimientos similares. Esta clasificación se ha mantenido a lo largo de estos años, implantándose en legislaciones posteriores, aunque con algunas modificaciones orientadas a adaptarse a los actuales modelos de negocio. Así, en la mayoría de las comunidades autónomas, la categoría de motel ha desaparecido de sus clasificaciones y los alojamientos rurales se han incorporado a la categoría de alojamientos extra-hoteleros (Talón-Ballester, González-Serrano, Rodríguez-Antón, 2016).

A pesar de esta dicotomía entre alojamientos hoteleros y extra-hoteleros, debemos señalar que la industria hotelera supone el eje central del alojamiento turístico (Muñoz-Oñate, 1994), siendo tomada como referencia para describir la oferta turística de una ciudad o una región -p.e. encuesta de ocupación hotelera del INE-. De esta forma, siguiendo tanto la normativa nacional como la legislación desarrollada por las comunidades autónomas, podemos hablar, por un lado, de *hoteles* y *hoteles-apartamento*; y, por otro lado, de *pensiones* y *hostales*. En este último caso la legislación no ofrece una clara distinción entre estas dos categorías, centrándose más en aspectos técnicos. Así, a efectos de nuestro estudio, consideraremos de forma intercambiable *hostal* y *pensión*. A continuación, definiremos brevemente cada una de las categorías:

- *Hoteles*: Establecimientos comerciales abiertos al público y dirigidos por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica. Ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, por lo que dispone de entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, pudiendo ofrecer e incorporar distintos productos y servicios.

- *Hoteles-apartamentos*: Establecimientos que reúnen la condición de hotel a los que se les une la disposición de instalaciones preparadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos por parte del cliente, dentro de la unidad de alojamiento o habitación.
- *Hostales/Pensiones*: Establecimientos que, ofreciendo alojamiento turístico en habitaciones, con o sin comedor u otros servicios complementarios, no alcanzan los niveles exigidos para obtener la categoría de hotel u hotel-apartamento.

Para finalizar, debemos señalar que en el caso de los hoteles y hoteles-apartamentos todas las comunidades autónomas incorporan una clasificación obligatoria basada en el número de estrellas. Una vez obtenida la clasificación por la autoridad competente, es obligatoria su exhibición en la entrada principal del hotel a través de una placa normalizada en la que figura el grupo de pertenencia y la categoría asignada (Vértice, 2008). En la placa se incluye la letra o letras correspondientes al grupo, “H” en el caso de hoteles y “HA” en el caso de hoteles apartamentos, así como las estrellas pertenecientes a la categoría asignada.

Como hemos comentado anteriormente, la concesión de la categoría varía en función de la comunidad autónoma donde nos situemos, ya que dispondrá de requisitos distintos de infraestructura y servicios a la hora de clasificar los establecimientos hoteleros (Talón-Ballester et al., 2016). Sin embargo, según la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos -CEHAT-, existe un mínimo común denominador entre todas ellas, variando de 1 estrella a 5 estrellas en todas las comunidades autónomas en función de la superficie de las habitaciones y de los servicios ofrecidos por el hotel<sup>24</sup>. A esta clasificación debemos añadir la existencia de excepciones y particularidades en las normativas de algunas comunidades autónomas. Así, por ejemplo, la Comunidad

---

<sup>24</sup> - *1 Estrella*: Habitación doble con una superficie mínima de 12 m<sup>2</sup> y la habitación individual de 7 m<sup>2</sup> mínimo, cuarto de baño (baño o ducha) de 3,5 m<sup>2</sup> mínimo, calefacción y ascensor.

- *2 Estrellas*: Habitación doble con una superficie mínima de 14 m<sup>2</sup> y la habitación individual de 7 m<sup>2</sup> mínimo, cuarto de baño (baño o ducha) de 3,5 m<sup>2</sup> mínimo, teléfono en habitación, calefacción, ascensor y servicio de caja de seguridad.

- *3 Estrellas*: Habitación doble con una superficie mínima de 15 m<sup>2</sup>, y la habitación individual de 8 m<sup>2</sup> mínimo, cuarto de baño (baño o ducha) de 4 m<sup>2</sup> mínimo, teléfono en habitación, calefacción, ascensor, aire acondicionado en zonas comunes, ascensor, bar y servicio de caja de seguridad.

- *4 Estrellas*: Habitación doble con una superficie mínima de 16 m<sup>2</sup>, y la habitación individual de 9 m<sup>2</sup> mínimo, cuarto de baño (baño o ducha) de 4,5 m<sup>2</sup> mínimo, teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en habitación, ascensor, bar y caja fuerte en habitación.

- *5 Estrellas*: Habitación doble con una superficie mínima de 17 m<sup>2</sup>, y la habitación individual de 10 m<sup>2</sup> mínimo, cuarto de baño (baño o ducha) de 5 m<sup>2</sup> mínimo, teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en habitación, ascensor, bar y caja fuerte en habitación.



Autónoma de las Islas Canarias incorpora una categoría superior a la de cinco estrellas, utilizando para ello el calificativo de “hotel de lujo”.

### **6.3.3. Características de la actividad hotelera**

La actividad hotelera está caracterizada por la prestación de servicios de naturaleza heterogénea y claramente diferenciada en torno a su actividad principal, los servicios de alojamiento. De esta forma, la industria hotelera se diferencia de otras actividades industriales o de servicios ya que su objetivo es la venta del alojamiento, junto con la oferta adicional de servicios complementarios -p.e. restauración, bar, actividades de ocio, lavandería, etc.-. Esta naturaleza distintiva y compleja de los establecimientos hoteleros hace necesario conocer las características específicas del sector para poder desarrollar e implantar un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades que envuelven a la organización y a su proceso productivo. De esta forma, podemos sintetizar e identificar las siguientes características básicas de la actividad de los establecimientos hoteleros:

- La actividad hotelera está encuadrada en el *sector servicios* donde existe un contacto directo entre el productor y el consumidor. De esta forma, el servicio no puede ser trasladado al cliente, y debe ser él quien se desplace al establecimiento hotelero para que pueda darse lugar la prestación del servicio. Estas circunstancias hacen que el producto hotelero tenga un carácter intangible, no inventariable y no almacenable, lo que obliga al hotel a preocuparse por conseguir colocar de forma diaria todas las habitaciones disponibles, ya que la falta de ocupación puede considerarse una pérdida para el hotel (Mestres, 1995; Talón-Ballesteros et al., 2016).
- La industria hotelera es de *producción limitada* ya que no es posible aumentar la oferta hotelera en el corto plazo. Esta circunstancia otorga poca flexibilidad al establecimiento hotelero en el sentido de que imposibilita una adaptación rápida a posibles aumentos o disminuciones de demanda, lo que confiere un valor limitado en el tiempo a los servicios que ofrece el hotel y una alta rigidez al espacio físico ofertado al cliente (Barrows, Powers y Reynolds, 2012; Mestres, 1995; Vértice, 2008).
- Otra de las características fundamentales de la industria hotelera es la *simultaneidad* en la prestación del servicio y su consumo por parte del cliente. Esto obliga, en muchos casos, a que el turista participe de forma activa en el proceso de creación del producto

- o servicio hotelero (Mestres, 1995; Talón-Ballesteros et al., 2016; Tesone, 2012; Vértice, 2008; Walker, 2015).
- La *continuidad de las operaciones durante las 24 horas*. Esta característica afecta directamente a la estructura, volumen y planificación de la plantilla ya que en todo momento el hotel debe poseer el personal necesario para cubrir las necesidades y demandas del cliente (Barrows et al., 2012; Vértice, 2008; Walker, 2015).
  - Los establecimientos hoteleros ofrecen una amplia *diversidad de servicios* con el objetivo de ajustarse a la amplia variedad de necesidades que pueda tener el cliente durante su estancia en el hotel -p.e. servicio de lavandería, gimnasio, restauración, bar, teléfono, cambio de divisas-, a través de los cuales se obtienen ingresos complementarios al alojamiento (Tesone, 2012; Vértice, 2008).
  - La *diversidad del origen geográfico de sus clientes*. Esta característica hace necesario el desarrollo de una cultura de servicio que sirva de lenguaje universal en la relación del personal del hotel con los clientes (Mestres, 1995; Tesone, 2012; Walker, 2015).

Todas estas características hacen que los empleados sean un factor clave y estratégico del establecimiento hotelero. Del desarrollo de sus habilidades, amabilidad y capacidad de servicio depende, en un alto porcentaje, la percepción de calidad y la satisfacción del cliente de la estancia en el hotel. De esta forma, la gestión de recursos humanos se convierte en una política clave dentro de la industria hotelera, al ser uno de los factores fundamentales a la hora de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, es decir, todo su conocimiento, talento, ilusión y compromiso, a disposición de la empresa hotelera (Rodríguez-Antón, 2012).

Así, por un lado, uno de los factores críticos dentro de la gestión del establecimiento hotelero es el desarrollo, por parte de directivos y mandos intermedios, de un liderazgo que permita la generación de entornos laborales que potencien al empleado y los grupos de trabajo (Tesone, 2012). En esta línea, recientemente han surgido diversos estudios que han reflejado el potencial del liderazgo servidor como generador de resultados en la industria hotelera (Brownell, 2010; Huang et al., 2016; Ling et al., 2016, 2017; Wu et al., 2013). De hecho, el liderazgo servidor es considerado como la evolución del liderazgo desarrollado por la industria hotelera (Brownell, 2010), ya que muchas de las características de este enfoque de liderazgo, a saber, diligencia, escucha efectiva,

honestidad y empoderamiento, han sido identificados como rasgos deseables de los gerentes y mandos intermedios en establecimientos hoteleros (Ling et al., 2016). Así, a través de su dimensión de servicio hacia los clientes, pero fundamentalmente hacia los trabajadores, aquéllos fomentan en éstos esa misma actitud de servicio, permitiendo contactos continuos y coordinación interna permanente entre los trabajadores, así como entre los distintos departamentos y grupos de trabajo, para lograr adaptar el servicio a las circunstancias y necesidades del cliente (Huang et al., 2016; Wu et al., 2013).

Por otro lado, otra de las políticas esenciales de los hoteles consiste en realizar un correcto diseño de la estructura organizativa del establecimiento hotelero que permita lograr una alta coordinación entre los trabajadores, además de obtener una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los continuos cambios del mercado y a las nuevas necesidades de los clientes (Exceltur, 2006). En esta línea, la tendencia actual de las empresas hoteleras se ha orientado a la realización de un rediseño profundo de las formas y estructuras de trabajo en base a la creación de grupos de trabajo más autónomos, animando así a los empleados a asumir iniciativa y responsabilidad por sus tareas (Hu, Horng y Sun, 2009; Kuslivan, 2003).

#### **6.3.4. La estructura organizativa de los establecimientos hoteleros: los grupos de trabajo**

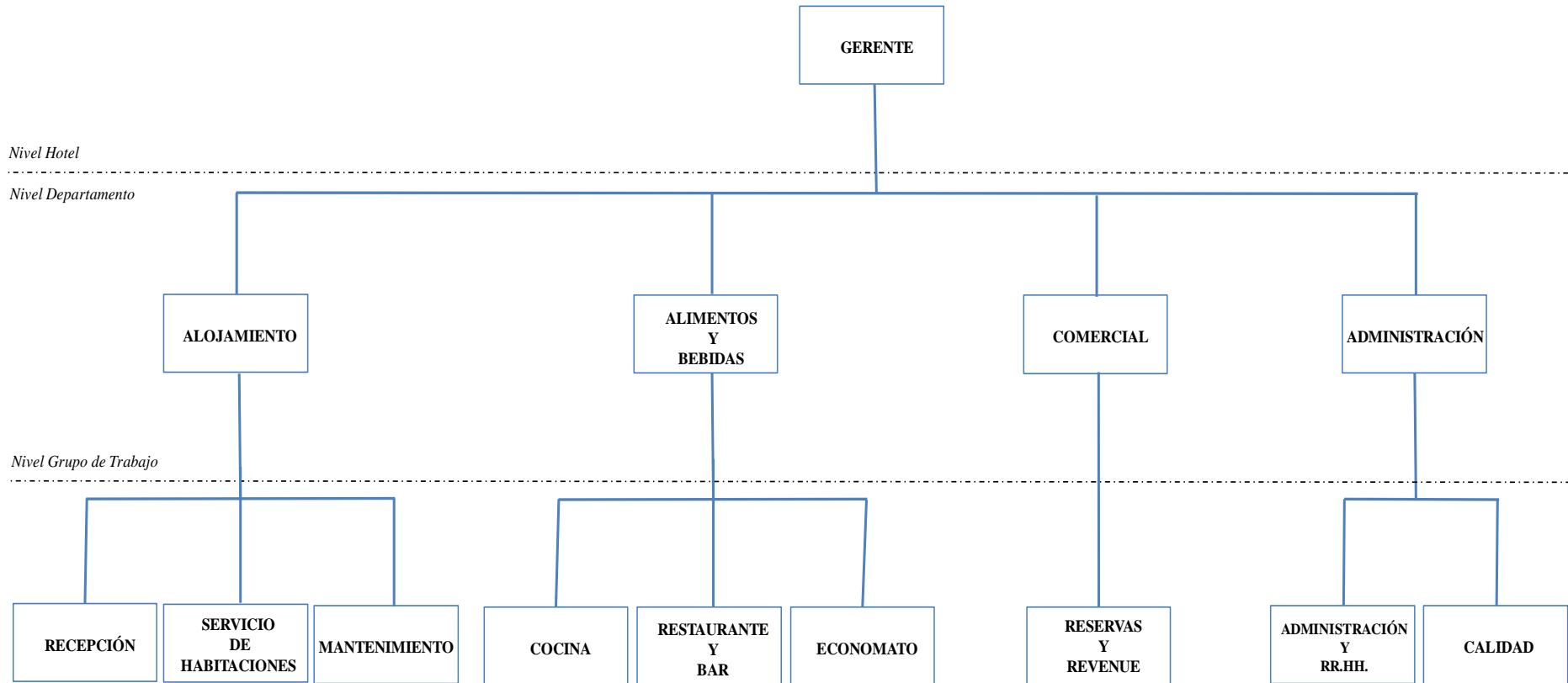
La actividad hotelera se puede analizar como un proceso donde todas las tareas se encuentran interrelacionadas, pues su objetivo fundamental es la prestación de un servicio global al cliente con la finalidad de ofrecerle una experiencia única, en la cual intervienen todos los trabajadores del hotel (Kuslivan, Kuslivan, Ilhan y Buyruk, 2010). Para cubrir este objetivo, los establecimientos hoteleros utilizan de forma recurrente los grupos de trabajo integrados en departamentos o dependientes del gerente del hotel (Rodríguez-Antón y Alonso-Almeida, 2008). Ello les permite obtener una mayor flexibilidad organizativa, al obtener estructuras organizativas más planas (West y Markiewicz, 2008) que favorecen un mayor y mejor contacto entre la dirección del hotel y el cliente.

A través de la formación de grupos de trabajo se consigue una mayor flexibilidad, cooperación y obtención de sinergias entre sus miembros, siempre y cuando se inculque

a los trabajadores que el objetivo fundamental del grupo va más allá de la consecución de metas específicas, y se fomente una visión global de servicio al cliente (Walker, 2015). En efecto, la idea es transmitir también a los trabajadores de los grupos que igual de importante es que el recepcionista sea amable con el cliente, que la habitación esté impecable en limpieza y detalles, o que el servicio de restauración ofrezca un producto y un servicio de alta calidad. Todo forma parte de la experiencia conjunta que el cliente acumula de su estancia en el hotel. Es por ello, que el diseño organizativo del hotel se considera un factor estratégico importante a considerar (Rodríguez-Antón y Alonso-Almeida, 2008).

Aunque, no es posible establecer una estructura organizativa única para todos los establecimientos hoteleros -ya que ello depende de múltiples factores: tamaño, antigüedad, ubicación, tipo de cliente, la pertenencia o no a una cadena hotelera, etc.-. La tendencia actual en la industria hotelera se orienta al diseño de estructuras organizativas cada vez menos jerarquizadas. en las grandes empresas hoteleras -donde existe una clara organización departamental- la norma común es que las tareas estén organizadas por grupos de trabajo -p.e. recepción, restaurante, cocina, pisos-. Esto es incluso así en hoteles de menor tamaño, si bien los grupos de trabajo suelen depender directamente del gerente del establecimiento. En nuestro caso, tomamos como base los diversos trabajos desarrollados en este campo por Barrows et al. (2012), Talón-Ballesteros et al. (2016), Vertice (2008) y Walker (2015) para ofrecer una visión académica, maximizadora y global de los posibles departamentos y grupos de trabajo que pueden establecerse en un hotel generalista, de grandes dimensiones y alta jerarquización -ver figura 6.2-. De esta forma, el gerente del hotel, debido a la alta complejidad del proceso desarrollado en el establecimiento hotelero, suele delegar las tareas en distintos departamentos y grupos de trabajo, que serán desarrollados y descritos, brevemente, en los siguientes puntos de este apartado.

Figura 6.2. Organigrama tipo del establecimiento hotelero



Fuente: Elaboración propia

## A) El departamento de alojamiento

El departamento de alojamiento constituye el departamento más importante del hotel. Esto es así porque, por un lado, sus miembros son los encargados de desarrollar la actividad principal del establecimiento hotelero. Y, por otro lado, los trabajadores que forman parte de él mantienen un contacto directo y permanente con el cliente, siendo el referente principal del cliente para cualquiera de sus demandas.

Al frente de este departamento se encuentra el director de alojamiento, que depende del gerente del hotel. El director de alojamiento tiene a su cargo diversos grupos de trabajo que, de forma general, están integrados por un supervisor que tiene un número reducido de personas a su cargo. Los grupos de trabajo que forman parte de este departamento son: recepción, servicio de habitaciones y mantenimiento.

### ❖ *Recepción*

Recepción es el centro neurálgico del hotel ya que supone el principal canal de comunicación con el cliente. Esta circunstancia hace que sea el grupo de trabajo que más relación mantiene con el resto de integrantes del hotel. Es el grupo al que llegan la mayoría de las peticiones y necesidades del cliente. Por esta razón, es considerado como la “*tarjeta de presentación*” del establecimiento hotelero (Talón-Ballesteros et al., 2016).

El personal de recepción debe realizar diversas funciones que podemos dividir en dos tipos: Por un lado, *tareas de front-office* -también llamadas *front desk*- a través de las cuales los trabajadores mantienen un contacto directo con el cliente. Para su desempeño el empleado debe poseer altas cualidades comunicativas y mantener una alta orientación a resolver las necesidades del cliente. Dentro de esta categoría podemos citar las siguientes funciones asignadas al personal de recepción: información y atención al cliente, realización de reservas, entradas y salidas del hotel -*check-in* y *check-out*-, autorización de salida de equipajes, asistencia y asesoramiento al cliente sobre actividades o gestiones a realizar fuera del establecimiento hotelero, entre otras. Por otro lado, el personal de recepción

también tiene que desempeñar *tareas de back-office* mediante la realización de actividades administrativas donde deben demostrar habilidades en el manejo de programas informáticos, junto con una alta capacidad analítica y de gestión. Dentro de esta categoría podemos citar las siguientes funciones: control y planificación de habitaciones, facturación y control de caja, cambio de divisas, control de cajas de seguridad, gestión de bonos de agencias de viajes y bonos de reserva, entre otras.

No obstante, una de las claves del éxito para ofrecer un servicio de calidad dentro del establecimiento hotelero se encuentra en una adecuada coordinación interdepartamental e intergrupala (Vértice, 2008). En este sentido, debido a las características especiales del grupo de recepción, la comunicación que exista entre recepción y el resto de grupos del hotel tiene una importancia vital para la prestación de un servicio eficiente por parte del hotel. De esta forma, los departamentos con los que recepción habitualmente mantiene relación son los siguientes (Talón-Ballesteros et al., 2016):

- *Servicio de habitaciones*: previsión de ocupación, estado de las habitaciones -libres, ocupadas, bloqueadas, etc.-, salidas previstas, cambios de habitación, camas supletorias, atenciones especiales, etc.
- *Mantenimiento*: el personal de recepción avisará al servicio técnico de las averías que se produzcan en su departamento y las que sean comunicadas por los clientes.
- *Departamento de alimentos y bebidas*: listado de huéspedes, llegadas previstas, contratación de regímenes, grupos, atenciones especiales, etc.
- *Departamento comercial*: recepción debe conocer todos los eventos que tendrán lugar en el hotel para poder informar a las personas que van a asistir a los mismos.

#### ❖ *Servicio de habitaciones*

El servicio de habitaciones también se puede denominar pisos, *housekeeping* o servicio de gobernanta. Este departamento es clave ya que es el encargado de preparar el producto principal que ofrece el hotel: la habitación. De esta forma, resulta un grupo de trabajo fundamental del hotel ya que la falta de limpieza o una

habitación descuidada es uno de los motivos de insatisfacción del cliente, y uno de los argumentos más importantes para no volver a un hotel (Talón-Ballestero et al., 2016). Es necesario resaltar que el personal de este grupo de trabajo también entra en contacto con el cliente, por lo que es necesario que mantenga un aspecto cuidado -en la mayoría de hoteles los trabajadores aparecen uniformados e identificados-, manteniendo un trato al cliente amable, respetuoso y diligente -en base a las normas de cortesía establecidas por el establecimiento hotelero- y evitando la generación de ruidos que puedan molestar al cliente (Barrows et al., 2012). De forma añadida, dependiendo del tamaño del hotel y los servicios prestados al cliente, pueden existir otros tipos de secciones dependientes del supervisor de habitaciones, a saber, lencería, lavandería, incluso servicio de comidas en la habitación -*room service*-.

Las funciones principales del personal del servicio de habitaciones se realizan bajo la supervisión del encargado del servicio de habitaciones y, de forma general, son las siguientes (Vértice, 2008): limpieza y mantenimiento de las unidades de alojamiento, cambio de ropa, reposición de artículos de acogida o bienvenida, conservación de mobiliario y enseres, limpieza de pasillos, escaleras y zonas nobles, revisión de habitaciones, control de objetos olvidados, control de inventarios de enseres y ropa del hotel e instalación de camas supletorias, cunas y cortinas, entre otros.

Al igual que recepción, para una correcta prestación del servicio al cliente, el servicio de habitaciones debe coordinarse con otros grupos del hotel, fundamentalmente con recepción y mantenimiento. Con recepción para mantener una información actualizada sobre los *check-in* y *check-out* que se hayan producido y el estado de la habitación. Con el grupo de trabajo de mantenimiento para informar sobre el estado de averías y mantenimiento de las habitaciones. Para ello, actualmente, la mayoría de los hoteles utilizan un sistema de control informatizado que permite obtener en tiempo real información sobre el estado de las habitaciones.



❖ ***Mantenimiento***

La función principal del grupo de trabajo de mantenimiento es encargarse del perfecto funcionamiento de las instalaciones del hotel. Se trata de un grupo fundamental ya que, si un hotel quiere ver aumentada la calidad de su oferta, necesita que todas las instalaciones estén en perfecto estado. Para ello, es necesario disponer de personal técnico capacitado para llevar un correcto mantenimiento de las mismas (Walker, 2015). En este sentido, cuanto más grande sea el edificio y éste posea diversas instalaciones y equipos, más importante será la presencia de este grupo de trabajo en el hotel, ya que se producirán mayores averías y será necesario llevar un control sobre los mantenimientos periódicos de las instalaciones y equipos del hotel. Por estas razones, a pesar de la actual corriente en la industria hotelera orientada a la externalización de funciones que no representen su actividad principal (Leeman y Reynolds, 2012), la mayoría de los establecimientos hoteleros que poseen infraestructuras complejas cuentan con personal de mantenimiento propio (Walker, 2015).

Debido a la complejidad y variedad de las tareas que se exigen al personal de mantenimiento es necesaria la presencia de un supervisor de mantenimiento que mantenga una alta coordinación con otros grupos de trabajo -p.e. recepción y servicio de habitaciones-, y que se encargue de realizar un reparto del trabajo entre los operarios que están a su cargo y los servicios externos, en el caso de que el personal de mantenimiento no pudiera realizar una determinada tarea -p.e. mantenimiento de ascensores, montacargas-.

Dentro de las actividades del personal de mantenimiento podemos identificar las siguientes tareas (Talón-Ballesteros et al., 2016; Vértice, 2008):

- Elaboración y gestión de un inventario de las distintas instalaciones y equipos que deben estar bajo control, revisión y actuación por el personal de mantenimiento. De forma añadida, anotación de la periodicidad con la que se deben llevar inspecciones o mantenimientos preventivos. Esta gestión permite

obtener información -p.e. coste del mantenimiento, amortización- que facilita la toma de decisiones de inversión.

- Realización de tareas de carácter preventivo orientadas a asegurar el perfecto funcionamiento de las instalaciones, lo que servirá como medida de prevención de posibles futuras averías y ayudará a alargar la vida útil de los equipos, mejorar la calidad en la prestación de servicios e incrementar la seguridad de su funcionamiento.
- Realización de tareas de carácter correctivo encaminadas a corregir o solucionar, en el menor tiempo posible, averías puntuales que surjan y que afecten al buen funcionamiento de las instalaciones y equipos.

## **B) El departamento de alimentos y bebidas**

El departamento de alimentos y bebidas es un departamento productivo y operacional encargado de realizar la gestión del servicio de restauración, siendo sus principales cometidos la recepción, almacenamiento de materias primas y artículos, junto con la preparación y servicio de alimentos y bebidas al cliente (Talón-Ballesteros et al., 2006).

El servicio de restauración de la mayoría de los establecimientos hoteleros genera importantes ingresos complementarios, ya que aparte de ofrecer este servicio al cliente, puede ampliar la oferta a clientes no alojados en el hotel, lo que incluye utilizar este servicio para la celebración de diferentes eventos: banquetes, reuniones de empresa, congresos, entre otros. En este sentido, el buen funcionamiento de este departamento contribuirá a diversificar la oferta hotelera y a mejorar el prestigio del hotel debido a que el cliente puede sentirse identificado con el servicio de restauración, generando así efectos sinérgicos sobre la experiencia del cliente dentro del establecimiento hotelero.

A cargo de este departamento se encuentra el director de alimentos y bebidas, que depende del director, quien tiene a su cargo, de forma general, a tres grupos de trabajo con su correspondiente supervisor: economato, cocina y restaurante-bar.

❖ *Economato*

Los establecimientos hoteleros, independientemente de su tamaño o categoría, para su mantenimiento y operatividad, necesitan reponer y adquirir una gran variedad de productos. Así, el grupo de economato no solo se dedica a adquirir las materias primas para cocina y restaurante, sino también el resto de materiales necesarios para el correcto funcionamiento del establecimiento hotelero -p.e. uniformes, productos de lavandería, material de oficina-. No es extraño, por tanto, que este servicio posea un cierto grado de complejidad organizativa y funcional, pues dentro del establecimiento hotelero se producen continuas entradas y salidas de materias primas que necesitan un correcto control, análisis y planificación (Vértice, 2008).

Así, el grupo de economato es el encargado de la recepción, almacenamiento, conservación y control de todos los materiales y productos que serán contabilizados y que posteriormente serán distribuidos al resto de departamentos del hotel. Entre sus funciones podemos señalar: a) realizar una correcta política de compras, analizar ofertas para garantizar el mejor precio y calidad del producto, b) mantener un contacto frecuente y cordial con los proveedores, c) establecer un orden de emplazamiento de los artículos para facilitar su localización, d) utilizar exhaustivos sistemas de control para la entrada y salida de productos que nos permitan equiparar la información contable con la realidad, e) fijar las salidas en relación con la entrada de género, f) vigilar y mantener los stocks de seguridad y g) suministrar con rapidez los pedidos a los departamentos (Talón-Ballesteros et al., 2016).

Por último, ya que economato prácticamente atiende a todos los departamentos y grupos de trabajo del hotel, éste desarrolla un contacto frecuente con la mayoría de los departamentos y grupos de trabajo del establecimiento hotelero. En especial, con los grupos de trabajo de producción: cocina, restaurante y servicio de habitaciones -para facilitar el trabajo diario de estos grupos-, y con el departamento de administración -para facilitar los albaranes, facturas y hojas de control de inventarios-.

### ❖ *Cocina*

Dentro del departamento de alimentos y bebidas el grupo de trabajo de cocina desempeña un papel fundamental ya que su objetivo principal es elaborar un producto de máxima calidad culinaria a un precio lo más ajustado posible. No obstante, la cocina forma parte de un proceso de producción conjunto donde el valor aportado no solo está en el producto ofrecido al cliente, sino también en el servicio ofrecido al cliente. Por tanto, para desarrollar un alto desempeño es igual de importante mantener una alta comunicación y coordinación interna entre el jefe de cocina y el resto de integrantes del grupo como con otros grupos del hotel (Talón-Ballesteros et al., 2016).

Respecto al trabajo interno de este grupo de trabajo debemos resaltar que se trata de un grupo de trabajo multidisciplinar liderado por el jefe de cocina, quien puede tener a su cargo: reposteros, cocineros, auxiliares de cocina, encargados de despensa, salseros y asadores, entre otros. Esto supone que, para realizar un óptimo desempeño, se requiere una buena comunicación y una alta coordinación que permita optimizar tiempos y funciones dentro del grupo (Vértice, 2008).

Por otro lado, el grupo de cocina debe mantener una alta relación con el resto de departamentos y grupos de trabajo, fundamentalmente, recepción, economato y restaurante (Barrows et al., 2012). Así, por ejemplo, recepción informará sobre la ocupación real y prevista, así como de los servicios contratados para poder realizar las solicitudes de aprovisionamiento a economato y solicitudes para futuros géneros. Restaurante, por su parte, le asesorará sobre las preferencias de los gustos de los clientes, aceptación de platos por parte del cliente, etc.

### ❖ *Restaurante y bar*

El grupo de trabajo de restaurante y bar -también llamado sala o comedor- es el encargado de la acogida, recepción y servicio de manutención de los clientes. Como hemos comentado antes, el cliente valora el servicio de restauración no solo por el producto que le ofrecen, sino también por la atención que recibe mientras

que desarrolla su experiencia dentro del restaurante (Talón-Ballesteros et al., 2016).

El grupo de trabajo está liderado por un jefe de comedor -también llamado *metre*- que realiza labores de asignación de funciones a los camareros, ejecuta una adecuada situación de las mesas en función del número de comensales, atiende las peticiones especiales de los clientes, y participa en la formación del personal a su cargo, entre otras. En hoteles de mayor dimensión pueden existir figuras intermedias como segundos jefes de restaurante o jefes de sector que, aunque dependen del jefe de comedor, poseen responsabilidades similares. Además, a éstos podemos añadir la figura del *sumiller* que realiza de manera autónoma y responsable labores de asesoramiento y asignación de bebidas a los clientes. Sin embargo, la función principal del restaurante es realizada por los camareros y los ayudantes de camareros que se encargan de ejecutar, de manera cualificada y responsable, el servicio y atención directa al cliente para el consumo de bebidas o comidas.

De forma complementaria, en muchos establecimientos hoteleros se ofrecen otro tipo de servicios fuera del restaurante, siendo los más comunes el bar y el servicio de comida en habitaciones. Por un lado, el bar supone un servicio adicional proporcionado al cliente que sirve como una fuente de ingresos añadida y puede ayudar a aumentar y mejorar la imagen del hotel. Por otro lado, el servicio de comida en habitaciones *-room service-* puede ser gestionado directamente por el bar, por el servicio de camareros del restaurante, o por el personal del servicio de habitaciones.

### **C) El departamento comercial**

El departamento comercial tiene como función fundamental dar a conocer el establecimiento y vender los servicios que en él se ofrecen. Normalmente está formado por un reducido grupo de trabajo formado por un director comercial que depende directamente del gerente del hotel y que se encarga de supervisar y coordinar las labores de los comerciales que están a su cargo (Talón-Ballesteros et al., 2016).

Sin embargo, en algunos hoteles que poseen una considerable dimensión o relevancia, el departamento comercial está apoyado por un grupo de trabajo denominado *revenue management* -también llamado *yield management*-. Esta función no solo es exclusiva de la hotelería, sino que está presente en diferentes industrias del sector servicios. Así, una de las definiciones más utilizada a la hora de delimitar el campo de actuación del *revenue management* es la desarrollada por Smith, Leimkuhler y Darrow (1992: 10) quienes lo definen como “*una práctica empresarial que consiste en vender el producto correcto al precio correcto*”. En términos prácticos y adaptados a la industria hotelera podemos decir que su objetivo es maximizar el beneficio del hotel mediante la gestión eficiente de la capacidad hotelera y el precio de los servicios hoteleros. Esta forma de gestión ha supuesto un giro copernicano a la administración tradicional de las reservas basada en precios y segmentos de mercado fijos. Así, a través de un conocimiento exhaustivo del mercado, la competencia y el producto, esta función del grupo de *revenue management* permite realizar una adecuada previsión de la demanda, la elaboración fiable de los presupuestos del hotel y conseguir maximizar beneficios tanto para el hotel como para cliente (El Haddad, 2015).

La aplicación de estas técnicas comerciales es posible en la industria hotelera ya que: a) ésta posee una relativa capacidad fija -no se puede reducir o aumentar el número de habitaciones según la demanda-, b) el producto que ofrecen es perecedero –solo tiene 24 horas de vida-, c) es un sector con altos costes fijos y bajos costes variables, d) es posible segmentar el mercado y establecer una política de diferenciación de precios, y e) es un sector que posee una demanda variable y tiene la posibilidad de vender el producto anticipadamente (Talón-Ballester, González-Serrano y Segovia-Pérez, 2012). Por estas razones, es de vital importancia desarrollar políticas comerciales encaminadas a desarrollar una gestión óptima de los servicios del hotel con el objetivo de evitar un exceso de reserva involuntaria -*overbooking*-, o evitar que se deje de vender una parte de los servicios ofertados y, por lo tanto, el establecimiento hotelero no pueda maximizar sus ingresos (Talón-Ballester et al., 2016).

Finalmente, añadir que este grupo de trabajo está formado por un responsable y un número reducido de personas a su cargo. Las personas que forman parte de él poseen una alta preparación y formación específica en gestión de precios, optimización de ingresos y

estrategia de ventas, junto con el dominio en el uso de paquetes informáticos de gestión, idiomas y habilidades comunicativas y comerciales. Entre sus funciones podemos destacar el control de inventarios, mantener al día y con precisión las reservas y celebrar de manera periódica reuniones con el gerente del hotel, recepción y los comerciales para garantizar una alta coordinación con la gerencia y el resto de grupos de trabajo implicados.

#### **D) El departamento de administración**

El departamento de administración está formado por un director de administración, que depende normalmente del gerente. Este departamento, de forma general, está formado dos grupos de trabajo: administración y recursos humanos, y calidad. Sin embargo, resulta necesario destacar que, en la mayoría de los establecimientos hoteleros, estos grupos de trabajo tienen conexión directa con el gerente del hotel y están formados por un supervisor con un número reducido de personas a su cargo, eliminando así la figura del director del departamento de administración.

##### **❖ *Administración y recursos humanos***

El grupo de trabajo de administración y recursos humanos tiene por finalidad el desarrollo de una correcta gestión económica y del capital humano del hotel (Walker, 2015). El desarrollo de esta labor depende de si el hotel es independiente o pertenece a una cadena hotelera ya que, en este último caso, esta labor suele realizarse en las oficinas centrales de la cadena. Entre las funciones de los integrantes de este grupo de trabajo debemos diferenciar entre las tareas de administración y las tareas de recursos humanos. En relación a las primeras podemos destacar la gestión de cobros y pagos, control de caja, llevanza de libros contables, control y gestión de obligaciones fiscales y gestión de créditos y riesgos, entre otras. Entre las tareas más propias de recursos humanos podemos enumerar como más importantes: el reclutamiento y selección de personal, la elaboración de programas de formación, la promoción profesional, las evaluaciones de desempeño y de clima laboral y las tareas de administración, organización y planificación del personal del hotel (Talón-Ballesteros et al., 2016).

❖ *Calidad*

Durante los últimos años, a las empresas hoteleras se les exige no solo que presten los servicios demandados por el cliente, sino que lo hagan con calidad. Por ello, el personal asignado al grupo de calidad tiene como objetivo prioritario velar por la calidad integral de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Ello se traduce en lograr que el establecimiento hotelero desarrolle un modelo de gestión basado en: a) una alta orientación al cliente, b) un fuerte compromiso de los empleados, c) el desarrollo de un liderazgo comprometido por parte del gerente y de los supervisores, d) el mantenimiento de una estrecha colaboración con los proveedores, e) el desarrollo de una cultura de mejora continua, y e) un comportamiento socialmente responsable (Talón-Ballestero et al., 2016; Vértice, 2008).

En definitiva, como se puede observar, el establecimiento hotelero suele descomponerse en grupos de trabajo formados por personas donde se establecen relaciones sociales que pueden ser clave para la generación de un servicio de excelencia. Esta estructura hace que la industria hotelera sea un contexto idóneo para analizar las variables de nuestro estudio. De hecho, como se ha podido comprobar, una vez descritos los grupos de trabajo de un hotel generalista, de grandes dimensiones y alta jerarquización según la figura 6.2 -página 219-, un porcentaje elevado de las personas pertenecientes a dichos grupos de trabajo entran o tienen altas posibilidades de entrar en contacto directo con los clientes, potenciando o limitando el desarrollo de un servicio excelente. Por tanto, no es extraño que, desde el mundo académico y empresarial de la industria hotelera, se comience a dar una mayor relevancia a las políticas basadas en el liderazgo servidor (Brownell, 2010; Huang et al., 2016), considerándolo como un enfoque no solo apropiado, sino estratégico para conseguir potenciar variables generadoras de valor en este sector.

En efecto, centrándonos en las empresas hoteleras como contexto de esta investigación, cabe subrayar que los gerentes de estos establecimientos, ante el cambio de tendencia que se observa en el consumidor de turismo, debe otorgar mucha más importancia a los elementos intangibles de su organización, principalmente al capital humano. Así, los recursos humanos juegan un papel fundamental a la hora de asegurar la satisfacción del



cliente y generar valor para la organización. Uno de los factores esenciales para lograr lo mejor de los trabajadores es la capacidad gerencial y el liderazgo desarrollado dentro del establecimiento hotelero (Huang et al., 2015; Peterson et al., 2012). Es necesario, por tanto, que los directivos y los mandos intermedios tomen conciencia del valor del trabajador y de que el éxito del hotel reside en la gestión de personas, de tal forma que consigan transmitir al trabajador que él no solo es el creador de un producto turístico, sino que, a través de su actitud de servicio hacia el cliente, puede ir más allá y ser parte del producto, ofreciendo una experiencia única de servicio al cliente (Huang et al., 2016). Y esto, es mucho más probable que suceda en entornos laborales encabezados por líderes servidores (Brownell, 2010).

Por todo ello, consideramos que la industria hotelera de las ciudades históricas puede ser un contexto adecuado para evaluar los efectos positivos que el liderazgo servidor del gerente y de los mandos intermedios tiene sobre variables generadoras de valor como las planteadas en este trabajo, a saber, empatía y comportamiento cívico, a nivel del trabajador, y clima de servicio, capital social y efectividad, a nivel de grupo de trabajo.



---

# **CAPÍTULO 7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

---



## **CAPÍTULO 7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

### **7.1. INTRODUCCIÓN**

Los capítulos anteriores han servido para realizar una revisión exhaustiva de la literatura que nos ha permitido analizar los efectos del liderazgo servidor sobre factores que afectan de manera significativa al trabajador y a los grupos de trabajo. A partir de este desarrollo teórico, en el capítulo quinto planteamos los modelos teóricos, en los que se recogen las principales relaciones entre las variables analizadas en este trabajo de investigación. A continuación, realizamos una aproximación a la realidad empresarial de nuestra población objeto de estudio, el sector hotelero de las ciudades históricas de España. Llegados a este punto, en este capítulo se presenta la metodología utilizada para contrastar las hipótesis planteadas en los modelos teóricos.

La primera fase en el diseño de una investigación empírica es identificar la población objeto de estudio y seleccionar la muestra de análisis. En este trabajo, el análisis empírico se realiza desde una perspectiva multinivel, siendo el objetivo establecer relaciones entre variables a nivel de trabajador, grupos de trabajo y organización. Por lo tanto, en este caso, la muestra debe tener una dimensión adecuada en cada uno de los tres niveles para poder estudiar de forma óptima dichas relaciones.

Una vez determinada la población objeto de estudio, se expone el método de recogida de información y la muestra obtenida en cuanto a establecimientos hoteleros -gerentes, grupos de trabajo, trabajadores- de las ciudades históricas de España. A partir de ahí, se establecen las técnicas estadísticas más adecuadas para el tratamiento de los datos que nos permitirán contrastar las hipótesis planteadas en esta investigación.

### **7.2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Una de las principales particularidades que presenta la industria hotelera es la importancia que tiene el capital humano para el desarrollo de su actividad. Los recursos humanos, organizados en grupos de trabajo, son elementos clave en la prestación de servicios que

satisfagan al cliente y en la generación de ventajas competitivas (Riley, 2014). Por esta razón consideramos el sector hotelero de las ciudades históricas de España un contexto adecuado para abordar los objetivos propuestos en la presente tesis doctoral. De esta forma, analizaremos, desde una perspectiva multinivel, el efecto del liderazgo servidor del gerente sobre el liderazgo servidor del supervisor, y el efecto del liderazgo del supervisor sobre distintas variables generadoras de valor dentro de la organización, las cuales son: empatía y comportamiento cívico del trabajador, clima de servicio del grupo, capital social interno al grupo y efectividad grupal.

En este sentido, el primer paso del trabajo empírico consiste en la obtención de la información necesaria para generar una base de datos de la población a estudiar. Para ello, hemos analizado diversas fuentes de información existentes que contienen información desagregada sobre las empresas hoteleras de las ciudades históricas de nuestra población geográfica objeto de estudio: las quince Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España -Alcalá de Henares, Ávila, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Eivissa (Ibiza), Mérida, Salamanca, Santiago de Compostela, Segovia, San Cristóbal de la Laguna, Úbeda, Baeza, Tarragona y Toledo- y las ciudades de Granada y Aranjuez -que poseen conjuntos históricos declarados Patrimonio de la Humanidad-. La exploración y tratamiento de estas fuentes nos ha permitido obtener información relevante sobre estas empresas hoteleras: identificación -denominación social y comercial-, localización geográfica, contacto telefónico, correo electrónico, etc. Estos datos iniciales son fundamentales para poder avanzar en las siguientes fases de la investigación.

Las bases de datos utilizadas para obtener información de las empresas hoteleras y sus trabajadores han sido las siguientes:

- *Sistema de Análisis de Balances Ibérico -SABI-*. Es una aplicación disponible a través de la web de la empresa Informa D&B que combina información financiera y descriptiva de más de dos millones de empresas nacionales y más de quinientas mil empresas portuguesas.
- *Camerdata*. Es una base de datos creada por las Cámaras de Comercio de España en 1985 y que actualmente posee un fichero de empresas con datos sobre las

organizaciones que desarrollan una actividad en España, disponiendo tanto de empresas jurídicas como de empresarios individuales.

- *Instituto Nacional de Estadística -INE-*. Concretamente hemos recopilado información a través de INEbase que almacena la información estadística empresarial a distintos niveles de desagregación.
- *Ayuntamientos, agrupaciones de turismo y asociaciones como la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos -CEHAT-*. A través del contacto personal o consulta de sus páginas web, nos han proporcionado información relevante y complementaria a las bases de datos principales de información empresarial.

De todas estas fuentes, la base de datos principal para la búsqueda de información que nos ha permitido identificar nuestra población de estudio ha sido la base de datos SABI, la cual ha sido completada con información procedente de Camerdata y las bases de datos del INE. Las tres bases de datos presentan una alta accesibilidad y manejabilidad ya que permiten buscar por código de actividad CNAE-2009, comunidades autónomas o localidades, número de trabajadores y/o volumen de negocio. El fichero de empresas, creado a partir de estas bases de datos se ha complementado con información obtenida de los ayuntamientos y asociaciones de empresas de turismo, fundamentalmente a través de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos -CEHAT-, que nos ha facilitado el acceso a otras asociaciones del sector. Esta información nos ha permitido completar nuestra base de datos de establecimientos hoteleros.

La elaboración de la base de datos definitiva para esta tesis doctoral ha estado condicionada por la perspectiva multinivel de nuestra investigación. En este sentido y con el objetivo de poder estudiar de forma adecuada las variables de este trabajo, hemos establecido como criterio de selección para la población el tamaño de los establecimientos hoteleros. Éstos debían tener un número significativo de trabajadores y, por tanto, de grupos de trabajo, lo que nos ha llevado a excluir todas las empresas que tienen menos de 5 trabajadores. De este modo hemos tratado de garantizar que la empresa participante en nuestro estudio posea una estructura operativa mínima que sea adecuada para realizar nuestra investigación (Spanos y Liokas, 2001).

Una vez creado el fichero de empresas hoteleras, éste requirió un proceso de depuración debido a diferentes circunstancias: a) existencia de duplicidades, ya que en varios establecimientos hoteleros el nombre comercial y el fiscal no eran el mismo, b) el hotel había sufrido un proceso de traspaso o cese de la actividad. De este proceso de filtrado de la base de datos resultó un fichero definitivo con un total de 384 empresas, sobre una población inicial de 416 establecimientos hoteleros. Tras delimitar la población objeto de estudio, la siguiente fase de la investigación consistió en determinar el método de recogida de datos.

### **7.3. MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN**

Con el fin de contrastar las hipótesis propuestas en esta tesis y debido a la naturaleza anidada de nuestra investigación<sup>25</sup>, hemos utilizado fuentes primarias de información. Por un lado, se han realizado entrevistas a los gerentes de las empresas como herramienta inicial para conseguir información sobre la estructura del hotel y ciertas variables de control necesarias en nuestro estudio. Por otro lado, como fuente principal de información de nuestro estudio, se ha diseñado y entregado una encuesta al personal del establecimiento hotelero: gerente, supervisores y trabajadores, para recabar información sobre las variables objeto de estudio en esta tesis doctoral.

#### **7.3.1. Diseño de los cuestionarios**

Las técnicas de recogida de información mediante fuentes primarias son numerosas. Los procedimientos más comúnmente utilizados son la entrevista personal, la entrevista telefónica y el cuestionario postal o electrónico. El método del cuestionario físico tiene algunos inconvenientes, entre los que destacan su bajo índice de respuesta respecto a otras prácticas como las entrevistas, su limitación en extensión, así como la posibilidad de recibir cuestionarios erróneos o incompletos. No obstante, consideramos que es una de las técnicas más adecuadas para nuestro estudio ya que ofrece una serie de ventajas que posibilitan contrarrestar los inconvenientes antes mencionados. En primer lugar, permite

---

<sup>25</sup> Los trabajadores de una organización se agrupan en grupos de trabajo, estos grupos en departamentos, los departamentos en unidades, y así sucesivamente. Estas agrupaciones permiten que los trabajadores de un mismo grupo reciban una serie de influencias comunes que reducen la variabilidad natural del grupo, haciéndolo en cierta medida más homogéneo (Cebolla-Boado, 2013).



plantear cuestiones más detalladas que las realizadas por teléfono o a través de entrevistas. En segundo lugar, con este método el encuestado se siente más cómodo para compartir cierta información confidencial al no interactuar con el entrevistador y quedar garantizada la confidencialidad de los datos. En tercer lugar, es el encuestado el que elige el momento oportuno para cumplimentar el cuestionario. Por último, es un método óptimo de elección para llevar a cabo la investigación planificada ante situaciones de escasez de recursos humanos y limitaciones presupuestarias y materiales como las que acontecen en el desarrollo de nuestro estudio. Su utilización permite conseguir un elevado número de cuestionarios a un coste relativamente bajo.

Una vez elegida la encuesta como principal técnica de recogida de información, se realiza el diseño del cuestionario que, como ya ha sido descrito, suele incluir, además de las medidas de cada una de las variables incluidas en el modelo teórico, cuestiones acerca de otros aspectos de carácter sociodemográfico y organizacional que son necesarios en cualquier investigación para ejercer la función de control sobre las variables principales.

La particularidad de esta investigación, basada en la metodología multinivel, y con un objetivo claro de minimizar el sesgo del método común (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie y Podsakoff, 2012), es el diseño de tres tipos de cuestionarios diferentes según el tipo de informante: gerente del establecimiento hotelero, supervisores de los grupos de trabajo y trabajadores de dichos grupos. En su elaboración se realizó una exhaustiva revisión de la literatura que permitió utilizar escalas de medida ya validadas en estudios previos.

Cabe destacar que las variables de este estudio no son directamente observables, de modo que deben hacerse operativas a través de escalas o indicadores de medida. Para una medición más apropiada del concepto subyacente se recomienda aproximarse a las variables latentes a través del uso de un conjunto de variables manifiestas, realizándose a través de una variable multi-ítem (Churchill, 1979). Para ello, de forma general, se incluyen en el cuestionario preguntas cerradas que facilitan su medición. De esta manera, los encuestados deben indicar su grado de aceptación en relación a una cuestión específica, para lo cual se empleó una escala Likert de siete puntos (1=totalmente en

desacuerdo, 7=totalmente de acuerdo). Dicha escala permite valoraciones intermedias de una variable de modo que se puede tratar como si fuera una variable continua.

Además, al utilizar escalas multi-ítem ya validadas previamente en la literatura queda asegurada la validez de la misma como instrumento de medida de la variable. Sin embargo, hemos tenido que adaptar las escalas desarrolladas en el contexto anglosajón al contexto lingüístico y cultural de nuestro estudio. Para ello, un traductor profesional bilingüe y conocedor tanto de la cultura anglosajona como de la cultura española, ha realizado un trabajo de traducción en doble sentido de las escalas utilizadas (inglés-castellano y castellano-inglés) hasta obtener una plena adaptación de los ítems de las escalas al contexto lingüístico-cultural español.

### **7.3.2. Operacionalización de las variables de estudio**

La medición de las variables que conforman el modelo teórico de esta investigación se ha estructurado, de acuerdo con el desarrollo teórico realizado en los capítulos anteriores, en los siguientes sub-apartados: medida del liderazgo servidor -gerente y supervisor-, variables a nivel de grupo de trabajo –clima de servicio, capital social y efectividad-, variables a nivel de trabajador -empatía y comportamiento cívico- y medidas de variables de control -identificación grupal/organizacional, sociodemográficas y de control del efecto de deseabilidad social-.

#### **7.3.2.1. Medida del liderazgo servidor**

Para medir el liderazgo servidor del gerente del establecimiento hotelero y del supervisor del grupo de trabajo se han revisado numerosos trabajos (Barbutto y Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Focht y Ponton, 2015; Laub, 1999; Liden et al., 2008, 2015; Page y Wong, 1998; Reed et al., 2011; Sendjaya et al., 2008, 2017; Winston y Fields, 2015). Entre estas medidas del liderazgo servidor seleccionamos la escala propuesta por Ehrhart (2004) por ser comúnmente utilizada en la literatura (Jaramillo et al., 2009; Mayer et al., 2008; Neubert et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; entre otros). En la tabla 7.1 recogemos los 14 ítems empleados en el cuestionario.

La valoración del liderazgo del gerente fue realizada por los supervisores de los grupos de trabajo, en la que se les pide que valoren el grado de acuerdo con los ítems que describen a su gerente. Mientras, por otro lado, la evaluación del liderazgo del supervisor fue realizada por los trabajadores del grupo de trabajo. Ambas variables, posteriormente fueron agregadas a su nivel correspondiente.

**Tabla 7.1. Liderazgo servidor del gerente/supervisor**

---

1. Mi gerente/supervisor emplea su tiempo para construir relaciones de calidad con sus empleados.
2. Crea sentido de comunidad entre sus empleados.
3. Sus decisiones se ven influidas por las sugerencias que aportan sus empleados.
4. Trata de alcanzar consenso con sus empleados en decisiones importantes.
5. Tiene en cuenta las responsabilidades que sus empleados tienen fuera del ámbito laboral.
6. Tiene como prioridad el desarrollo personal de sus empleados.
7. Hace que los empleados tengan altos valores éticos.
8. Cumple siempre con lo que ha prometido hacer.
9. Concilia las preocupaciones de los detalles del día a día con los proyectos futuros.
10. Muestra amplios conocimientos e interés en solucionar los problemas diarios.
11. Me hace sentir que trabajo con él y no para él.
12. Trabaja duro para encontrar formas de ayudar a otros a ser lo mejor que son.
13. Alienta a sus empleados a involucrarse en servicios a la sociedad fuera del ámbito laboral.
14. Le da mucha importancia a devolver a la sociedad lo que ésta nos ha aportado.

---

### 7.3.2.2. Medida de las variables a nivel grupo de trabajo

*Medida del clima de servicio de grupo.* El clima de servicio representa “*las percepciones sobre las prácticas, procedimientos y comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados respecto a la calidad del servicio prestado al cliente*” (Schneider et al., 1998: 151). Tras examinar las diferentes escalas que son utilizadas en la literatura (Borucki y Burke, 1999; Burke et al., 1992; Gebauer et al., 2010; Lytle et al., 1998; Schneider et al., 1998; Schneider y Bowen, 1985; entre otras), elegimos la escala de clima de servicio global desarrollada por Schneider et al. (1998), que es la más comunmente utilizada en la literatura (Chuang y Liao, 2010; Dietz et al., 2004; Jong et al., 2004; Schneider et al., 2009; entre otros). Para una correcta adaptación al contexto español en general y al sector hotelero en particular de la escala de Schneider et al. (1998), nos basamos en el trabajo realizado por Carrasco, Martínez-Tur, Peiró y Moliner (2012). La

valoración de esta variable fue realizada por los miembros del grupo de trabajo -trabajadores y supervisor-, y posteriormente fue agregada a nivel grupal. Los 4 ítems que forman esta escala se muestran en la tabla 7.2.

**Tabla 7.2. Clima de servicio del grupo de trabajo**

- 
1. Los empleados tienen las habilidades para hacer un buen trabajo y ofrecer un servicio de excelente calidad.
  2. En mi grupo, se reconoce y aprecia el trabajo bien hecho y la prestación de un servicio de excelente calidad.
  3. En mi grupo, el nivel de calidad del servicio que se ofrece por parte de los empleados es excelente.
  4. En mi grupo, los empleados cuentan con los recursos para hacer un buen trabajo y ofrecer un servicio de excelente calidad.
- 

*Medida del capital social interno al grupo.* El capital social interno al grupo consiste en “el conjunto de recursos que están a disposición de los miembros del grupo y que son adquiridos y depositados en la estructura social a través de las relaciones sociales que se establecen” (Oh et al., 2006: 570). Como comentamos en capítulos anteriores, el capital social puede medirse a través de diferentes dimensiones y escalas (Oh et al., 2004; Reagans y Zuckerman, 2001; Sparrowe et al., 2001; Van Emmerik y Barennikmeijer, 2009; entre otros). En nuestro estudio hemos elegido la medida tridimensional del capital social propuesta por Nahapiet y Ghosahal (1998): *estructural, relacional y cognitiva*. Para poder medir estas dimensiones, utilizamos la escala desarrollada por Pastoriza y Ariño (2013) y adaptada del trabajo de Leana y Pil (2006). Para adecuar esta variable a nuestro estudio, se hace referencia al “grupo de trabajo” en lugar de la organización. En cuanto a la valoración de esta variable, fue realizada por los miembros del grupo de trabajo -trabajadores y supervisor-, y posteriormente fue agregada a nivel grupal. Los ítems de esta variable se presentan en la tabla 7.3.

**Tabla 7.3. Capital social interno al grupo**

---

*Dimensión estructural*

---

1. En mi grupo de trabajo, hay una comunicación abierta y honesta.
2. En mi grupo, los empleados comparten y aceptan críticas constructivas sin tomárselo de forma personal.
3. En mi grupo, los empleados están dispuestos a compartir información con sus compañeros.
4. Los empleados de mi grupo se mantienen informados en todo momento.

---

*Dimensión relacional*

---

5. En mi grupo, puedo confiar en los empleados con los que trabajo.
6. Los empleados de mi grupo tienen en consideración los sentimientos de los otros compañeros.
7. En mi grupo, los empleados tienen confianza entre sí.
8. Los empleados de mi grupo muestran una gran integridad.
9. No existe un "espíritu de equipo" entre los empleados de mi grupo de trabajo.
10. En general, los empleados de mi grupo son dignos de confianza.

---

*Dimensión cognitiva*

---

11. Los empleados comparten la misma visión y ambiciones del grupo.
12. Los empleados de mi grupo persiguen con entusiasmo la misión y objetivos colectivos.
13. Los empleados comparten los objetivos comunes del grupo.
14. Los empleados de mi grupo de trabajo están comprometidos con los objetivos del grupo.
15. Los empleados se sienten partícipes en la planificación de los objetivos del grupo.
16. Los empleados de este grupo comparten los mismos planteamientos del grupo.

---

*Medida de la efectividad grupal.* El concepto de efectividad es un concepto amplio y multidimensional que ha llevado a los investigadores a utilizar diferentes criterios para cuantificar la eficacia de los grupos de trabajo -p.e. productividad, calidad del trabajo realizado, satisfacción laboral, compromiso organizacional, menor rotación laboral- (Salas, Sims y Burke, 2005). Siguiendo a Anderson (1983), en este trabajo la efectividad de cada grupo ha sido medida por el gerente del hotel ya que es quien tiene la información necesaria para realizar dicha valoración de la forma más fiable y menos sesgada posible. Hemos utilizado para ello la escala desarrollada por Oh et al. (2004) -ver tabla 7.4-, a través de la cual el gerente compara la efectividad del grupo de trabajo a evaluar respecto al desempeño medio de los grupos de trabajo del establecimiento hotelero en relación a los aspectos descritos en la tabla 7.4.

**Tabla 7.4. Efectividad grupal**

- 
1. La calidad del trabajo.
  2. La cantidad de trabajo.
  3. La iniciativa del grupo.
  4. La cooperación del grupo con otros grupos del hotel.
  5. La capacidad para completar el trabajo a tiempo.
  6. La capacidad de respuesta rápida ante problemas.
  7. El rendimiento general.
- 

### 7.3.2.3. Medida de las variables a nivel trabajador

*Medida de la empatía del trabajador.* La empatía es definida como “la capacidad de entender y entrar en los sentimientos y emociones de otra persona, o de experimentar algo desde el punto de vista de la otra persona” (Colman, 2009: 248). Numerosos estudios desde el campo de la psicología y las ciencias de la organización validan escalas que miden el concepto de empatía (Caruso y Mayer, 1998; Davis; 1980; Dymond, 1949; Hogan, 1969; Mehrabian y Epstein, 1972; entre otros). En este trabajo hemos utilizado la escala de empatía cognitiva desarrollada por Davis (1980), que es la idónea para evaluar la empatía del trabajador en un contexto organizacional y que ha sido utilizada por otros estudios anteriores (p.e. Bettencourt et al., 2001). En la tabla 7.5 recogemos los ítems que integran la escala de esta variable, la cual fue valorada o evaluada por el propio trabajador de los grupos de trabajo.

**Tabla 7.5. Empatía del trabajador**

- 
1. Creo que siempre hay dos versiones en cada problema y trato de conocer ambas.
  2. Trato de conocer todas las posturas sobre un problema antes de tomar una decisión.
  3. Me resulta difícil ver las cosas desde el punto de vista del otro.
  4. A veces trato de entender mejor a mis compañeros poniéndome en su lugar.
- 

*Medida del comportamiento cívico del trabajador.* El comportamiento cívico es definido como “aquel comportamiento individual que es discrecional, no directamente reconocido por el sistema de recompensa formal y que contribuye al funcionamiento eficaz de la organización” (Organ, 1988: 4). Como señalamos en el cuarto capítulo, el comportamiento cívico del empleado ha sido estudiado a través de distintas escalas de

medida (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1995; Williams y Anderson, 1991; entre otros). En nuestro estudio utilizamos la escala desarrollada por Lee y Allen (2002) basada en la taxonomía desarrollada por Williams y Anderson (1991) y ampliamente utilizada en la literatura (Avey, Luthans y Youssef, 2010; Dunlop y Lee, 2004; Walumbwa et al., 2010; entre otros). Esta escala es la más adecuada para este trabajo ya que nos permite evaluar este tipo de comportamiento en dos niveles: comportamiento cívico orientado hacia los compañeros -OCBI<sup>26</sup>-, y comportamiento cívico orientado hacia la organización -OCBO-. Con el fin de adaptar la orientación de esta escala a nuestro estudio, se hace referencia a “*grupo de trabajo*” en vez de “*organización*”.

Para finalizar, debemos subrayar que varios trabajos, con el objetivo de reducir el sesgo de respuesta a la hora de evaluar comportamientos del trabajador, han considerado más eficiente la valoración del comportamiento cívico del trabajador a través de otro informante que sea conocedor de las conductas laborales del empleado -p.e. un compañero de trabajo o el supervisor- (Bommer, Miles y Grover, 2003; Fox, Spector, Goh, Bruursema y Kessler, 2012; Walumbwa et al., 2010; entre otros). Sin embargo, el reciente trabajo realizado por Carpenter, Berry y Houston (2014) comparó las evaluaciones del comportamiento cívico a través de otros informantes con la realizada por el propio trabajador, concluyendo que no existen diferencias significativas entre ambas. Basándonos en este trabajo, tomamos como decisión que los trabajadores del grupo de trabajo valoraran su propio comportamiento cívico. En la tabla 7.6 recogemos los ítems que integran la escala de comportamiento cívico del trabajador.

---

<sup>26</sup> Utilizamos las siglas OCB, a través del término de comportamiento cívico utilizado en inglés “Organizational Citizenship Behavior”.

**Tabla 7.6. Comportamiento cívico del trabajador**

---

*Comportamiento cívico orientado hacia los compañeros -OCBI-*

---

1. Ayudar a otros compañeros que han estado ausentes.
  2. Ofrecer tu tiempo personal a ayudar a otros que tienen problemas en el trabajo.
  3. Ajustar tu horario laboral para acomodar días libres/vacaciones de otros compañeros.
  4. Hacer un esfuerzo extra para que nuevos compañeros sean bien recibidos en el grupo.
  5. Renunciar a tiempo personal para ayudar a otros que tienen problemas laborales o extra-laborales.
  6. Mostrar amabilidad y verdadero interés por compañeros cuando tienen situaciones personales y profesionales muy difíciles
  7. Ayudar a los compañeros en sus responsabilidades laborales.
  8. Compartir tus pertenencias personales con otros para ayudarles en su trabajo.
- 

*Comportamiento cívico orientado hacia el grupo de trabajo -OCBO-*

---

1. Realizar tareas que no son obligatorias y que mejoran la imagen del grupo.
  2. Mantenerse al día con las novedades que aparecen en el grupo de trabajo..
  3. Defender al grupo de trabajo cuando otros empleados lo critican.
  4. Mostrar orgullo en público cuando se representa al grupo de trabajo.
  5. Proponer ideas para mejorar el funcionamiento del grupo de trabajo.
  6. Expresar lealtad hacia el grupo de trabajo.
  7. Tomar medidas para proteger al grupo de posibles problemas.
  8. Mostrar interés por la imagen del grupo de trabajo.
- 

#### **7.3.2.4. Medidas de las variables de control**

La elección de las variables de control se ha realizado a partir de la revisión de trabajos previos en los que se advierte un impacto de determinadas variables a nivel organizacional, grupal e individual sobre las variables dependientes analizadas en nuestra investigación. Las variables de control utilizadas en nuestro trabajo de investigación las podemos agrupar en tres categorías: variables de identificación del grupo de trabajo y la organización, variables de información sociodemográfica de los trabajadores, supervisores y gerentes y, por último, variable de control de los efectos de deseabilidad social, las cuales describimos brevemente a continuación.



Variables de identificación grupal/organizacional<sup>27</sup>. A través de la entrevista realizada al gerente pudimos obtener información sobre la organización y los grupos de trabajo presentes dentro de la misma. En concreto, sobre la empresa obtuvimos el número de trabajadores del establecimiento hotelero -tamaño del hotel-, si el hotel era una empresa independiente o era subsidiaria de una corporación o cadena hotelera -tipo de hotel- y el número de estrellas del establecimiento hotelero. En cuanto a los grupos de trabajo conseguimos información sobre el tipo de grupos de trabajo presentes en la organización, así como el número de trabajadores de cada uno de ellos -tamaño del grupo-.

Variables sociodemográficas. Los cuestionarios también nos facilitaron información de tipo socio-demográfico de los trabajadores, supervisores y gerentes. En los tres cuestionarios -trabajador, supervisor y gerente-, se ha incluido un bloque de preguntas de tipo socio-demográfico: edad, género, nivel de educación, antigüedad en la empresa, tipo de contrato y dedicación laboral. La inclusión de estas variables cumple un doble objetivo. Por un lado, nos va a permitir realizar un análisis descriptivo de los trabajadores analizados en nuestra muestra y, por otro lado, estudiar su posible influencia sobre variables actitudinales y conductuales (Kirkcaldy, Martin, Van den Eeeden y Trimpop, 1999; Tsui, Egan y O'Reilly, 1992). En este sentido, cabe destacar los trabajos realizados por Podsakoff et al. (2000) y Tang e Ibrahim (1998) los cuales demuestran una relación significativa entre variables de tipo socio-demográfico, como el género y el nivel educativo, y el comportamiento cívico del trabajador.

Para operacionalizar estas variables se han utilizado escalas categóricas para la medición del *género* -hombre/mujer-, la *dedicación laboral* -tiempo parcial/tiempo completo- y el *tipo de contrato* -indefinido/temporal- del personal del hotel. Sin embargo, para medir el *nivel educativo* del informante se utilizó una escala categórica, incluyéndose de menor a mayor, seis categorías educativas diferentes en las que se pedía al encuestado que indicara aquella de mayor nivel alcanzado: primaria, secundaria, formación profesional de grado medio, formación profesional grado superior, titulación universitaria o postgrado -máster o doctorado-. Por último, en cuanto a la *edad* y la *antigüedad en el hotel* se empleó un

---

<sup>27</sup> De esta categoría de variables solo hemos utilizado en los modelos plantados el tamaño del grupo como variable de control. Los estudios de comportamiento organizacional que analizan relaciones entre variables grupales suelen incluir esta variable en sus análisis (p.e. Schaubroeck et al., 2007, 2011) ya que el mayor o menor número de trabajadores presentes puede influir en estas variables. El resto de variables de identificación organizacional -tamaño del hotel, tipo de hotel y número de estrellas del establecimiento hotelero- ha sido empleado únicamente en el análisis descriptivo.

sistema que garantizase el anonimato de los datos suministrados. Así, y siguiendo a otros autores (Longenecker, Moore, Petty, Palich y McKinney, 2006; Ruiz et al., 2011; Woodbine, 2004; entre otros), se ha optado por una escala en la cual se utilizaron seis intervalos lo más homogéneos posibles con el objetivo de que la variable no perdiera el carácter continuo. En la tabla 7.7 mostramos los intervalos correspondientes a la edad y a la antigüedad en la empresa que fueron incluidos en los diferentes cuestionarios -gerente, supervisor y trabajador-.

**Tabla 7.7. Edad y antigüedad en el establecimiento hotelero**

Edad	Antigüedad
Menos de 20 años	Menos de 1 año
Entre 20 y 25 años	Entre 1 y 5 años
Entre 26 y 35 años	Entre 6 y 10 años
Entre 36 y 45 años	Entre 11 y 15 años
Entre 46 y 55 años	Entre 16 y 20 años
Más de 55 años	Más de 20 años

Variable de control del efecto de deseabilidad social. En el cuestionario del trabajador se incluyó, además, una variable para controlar los efectos de *deseabilidad social* de los informantes sobre las respuestas relacionadas con variables actitudinales y de comportamiento del trabajador como la empatía cognitiva o el comportamiento cívico.

El fenómeno de *deseabilidad social* es considerado el sesgo de respuesta que se obtiene al medir variables de personalidad, actitud o comportamiento, ya que el individuo tiende a responder en función de lo que se espera que conteste, y no de lo que realmente piensa o hace (Zerbe y Paulhus, 1987). En esta línea, podemos destacar el trabajo desarrollado por Anastasi (1982), el cual pone de manifiesto que las encuestas de personalidad o rendimiento individual presentan peores propiedades métricas que las encuestas de capacidad o rendimiento colectivo. Por ello, y con el objetivo de controlar la deseabilidad social, existen en la literatura numerosas escalas para su medición (Bobbio y Manganelli, 2011; Kuncel y Tellegen, 2009; Marlow y Crowne, 1961; entre otras). En nuestro caso hemos utilizado la escala de Deshpande, Joseph y Prasad (2006) la cual ha sido empleada en trabajos recientes para controlar los efectos sobre variables de comportamiento organizacional (Deshpande y Joseph, 2009; Wilson, 2016; entre otros). En ella se pide a

los trabajadores que valoren, con una escala Likert de 7 puntos, su grado de familiaridad con respecto a diferentes categorías: películas, productos, programas de televisión y marcas -ver tabla 7.8-. La particularidad de esta medida es que en cada categoría hay un elemento inexistente. El valor de la variable se calcula sumando la puntuación de los ítems falsos de cada categoría y dividiéndolo por el número de categorías, de tal forma que, a mayor puntuación obtenida, mayor deseabilidad social presentada.

**Tabla 7.8. Control de la deseabilidad social**

---

1.	¿Cómo de familiarizado está con las siguientes <u>películas</u> ? <i>Titanic</i> <i>Los Caballeros de la Colina</i>
2.	¿Cómo de familiarizado está con los siguientes <u>productos</u> ? <i>Don Suave</i> <i>Fairy</i>
3.	¿Cómo de familiarizado está con estos <u>programas de TV</u> ? <i>La Aventura del Científico</i> <i>Pasapalabra</i>
4.	¿Cómo de familiarizado está con las siguientes <u>marcas</u> ? <i>Levis</i> <i>Pink Label</i>

---

Por último, a modo de resumen, recogemos en la tabla 7.9 las principales variables del estudio, a excepción de las de corte sociodemográfico ya descritas anteriormente.

**Tabla 7.9. Resumen de las escalas empleadas en el trabajo de investigación**

Variable	Fuente	Nº Categorías	Medición
Liderazgo servidor del gerente del hotel	Adaptado de Ehrhart (2004)	14 ítems	Agregación de las valoraciones de los supervisores
Liderazgo servidor del supervisor del grupo de trabajo	Adaptado de Ehrhart (2004)	14 ítems	Agregación de las valoraciones de los trabajadores
Capital social interno al grupo	Adaptado de Pastoriza y Ariño (2013)	16 ítems	Agregación de las valoraciones del supervisor y trabajadores
Clima de servicio del grupo	Carrasco et al. (2012)	4 ítems	Agregación de las valoraciones del supervisor y trabajadores
Efectividad de grupo	Adaptado de Oh et al. (2004)	7 ítems	Gerente
Empatía del trabajador	Adaptado de Davis (1980)	4 ítems	Trabajador
Comportamiento cívico del trabajador	Adaptado de Lee y Allen (2002)	16 ítems	Trabajador
Control de deseabilidad social	Adaptado de Deshpande et al. (2006)	4 categorías	Trabajador

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.3.3. Estructura del cuestionario: sesgo del método común

Una vez que se han decidido las escalas que se van a incorporar en nuestro estudio, es necesario realizar un correcto diseño del cuestionario con el objetivo de reducir el sesgo de respuesta asociado al encuestado. Éste puede ser un problema en la investigación ya que las respuestas pueden seguir una tendencia en función de la consistencia en las respuestas dadas, el deseo de ser aceptado socialmente o la complacencia con compañeros o superiores. Por tanto, y con el objetivo de reducir el sesgo del método común asociado al encuestado, el diseño del cuestionario se ha realizado siguiendo las recomendaciones propuestas por Podsakoff et al. (2003, 2012):

- *Utilización de varios informantes.* La utilización de varios encuestados para la medición de una variable reduce la incertidumbre sobre la existencia de sesgo del método común ya que permite obtener una medida homogénea de la variable a través del acuerdo entre las valoraciones establecidas (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang,

- Workman y Christensen, 2011) -p.e. liderazgo servidor, clima de servicio del grupo, capital social interno al grupo-.
- *Control de la deseabilidad social.* La utilización de escalas que miden el grado en que el informante tiene la tendencia a responder para agradar a otros, como la incorporada en nuestro estudio (Deshpande et al., 2006), sirven para controlar los efectos que otras variables de nuestro estudio tienen sobre variables con un alto riesgo de provocar deseabilidad social -p.e. empatía y comportamiento cívico del trabajador-. Así, la inclusión de esta variable reduce el sesgo asociado al método común en esta materia.
  - *Separación de la medida.* A través de la creación de bloques de respuesta mediante la incorporación de cabeceras informativas sobre las variables a medir por parte del informante, se crea una separación psicológica en el encuestado, reduciendo el potencial sesgo del método común asociado a la tendencia de consistencia en la respuesta. Además, otra técnica utilizada para evitar este potencial sesgo es incluir diferentes formatos de respuesta para intentar romper la monotonía del informante en el momento de responder. En este sentido, al emplear categorías a la hora de medir el grado de *deseabilidad social* del informante, contribuimos, en parte, a romper la monotonía de éste a la hora de indicar sus respuestas a los diferentes ítems.
  - *Aportar claridad en la definición de los ítems de las escalas.* Podsakoff et al. (2003, 2012) señalan que la lectura de los ítems debe ser muy clara, no dando lugar a ambigüedad en las valoraciones. De esta forma, realizamos un esfuerzo de adaptación de los ítems originales para una mayor comprensión por parte del informante. En este sentido, nos hemos apoyado en las recomendaciones de los expertos y de los consejos que recibimos de los trabajadores, supervisores y gerentes en el proceso de pretest del cuestionario que habíamos realizado, y que se describe unas líneas más abajo.
  - *Garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.* Para ello, en primer lugar, se informó a todos los trabajadores que los datos suministrados serían utilizados de forma anónima y confidencial, única y exclusivamente para nuestra investigación. En segundo lugar, en el cuestionario no se incluyen datos personales sobre el informante, utilizándose solo intervalos para informar sobre variables socio-demográficas que pudieran identificar al trabajador -p.e. edad, educación-. Finalmente, durante el proceso de recogida de información se colocaron urnas precintadas en cada establecimiento hotelero, las cuales garantizaban la centralización de los datos e impedían su modificación y manipulación una vez depositadas.

- *Desequilibrar el orden de las cuestiones.* En la distribución de las cuestiones introducidas en el cuestionario hemos procurado que el encuestado no deduzca las relaciones que queremos estudiar. Para ello, intentamos separar las variables con el objetivo de que no se vean afectadas por la tendencia de consistencia en la respuesta.

Finalmente, una vez confeccionados los cuestionarios, y siguiendo las recomendaciones propuestas por Dillman (1978), antes de enviar los cuestionarios a las empresas de la muestra, realizamos un pretest con 3 establecimientos hoteleros representativos de la población de estudio. En este proceso participaron 3 gerentes, 10 supervisores y 25 trabajadores. El objetivo del pretest era realizar una depuración y simplificación de los cuestionarios, comprobando que las cuestiones planteadas no presentaban ambigüedades o que fueran de difícil comprensión por parte de los informantes de nuestro estudio. Para ello se recogieron todas las sugerencias aportadas, las cuales permitieron simplificar y aclarar ítems, y en general, mejorar la presentación y comprensión del cuestionario. Además, se incluyeron en este proceso las opiniones y sugerencias de varios académicos expertos en este campo. Todo ello permitió que la versión definitiva de los cuestionarios tuviera una óptima validez de contenido.

#### **7.3.4. Recogida de datos**

Una vez depurada la base de datos y diseñados los cuestionarios, se inició el trabajo de campo que se desarrolló entre los meses de agosto de 2015 y enero de 2016. El procedimiento se realizó de forma sistemática en cada establecimiento hotelero, siguiendo las distintas fases que describimos a continuación.

*Fase de contacto.* En esta primera fase se contactó telefónicamente con cada uno de los gerentes de los establecimientos que conforman la población -un total de 384 hoteles- para explicarles brevemente el objetivo de nuestra investigación, instándoles a participar en ella. A las empresas que accedieron a colaborar en nuestro estudio se les entregó una carta de presentación con información acerca del objetivo del estudio, haciendo hincapié en lo importante que era su colaboración, y en que en todo momento se garantizaba el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada. Posteriormente, se

concertó una reunión con el gerente para explicarle cómo se realizaría el proceso de recogida de los datos.

*Entrevistas y entrega de los cuestionarios en el establecimiento hotelero.* En primer lugar y dentro del establecimiento hotelero, se realizó una breve entrevista semiestructurada al gerente. Mediante dicha entrevista obtuvimos información sobre el número y descripción de los grupos de trabajo, el número de trabajadores y su distribución en los grupos y, por último, sobre si el hotel mantiene externalizadas algunas de sus actividades. Esta información es clave para nuestra investigación ya que nos permite conocer la estructura del hotel y la forma de trabajar en el mismo. Además, nos permite obtener los datos necesarios para informar y realizar de forma eficiente el proceso de entrega posterior de los cuestionarios a los trabajadores y los supervisores del hotel.

Al finalizar la entrevista con el gerente del hotel, y con el objetivo de hacer un seguimiento centralizado y óptimo del estado de los cuestionarios, se le solicitó al gerente que asignara una persona de su confianza para que sirviera de canal de comunicación tanto con nosotros como con sus compañeros de trabajo. Posteriormente, se entregaron los cuestionarios y las explicaciones necesarias para su cumplimentación. Durante esta fase se puso especial énfasis en el anonimato y la confidencialidad en el tratamiento de la información suministrada para que los informantes pudieran responder con total sinceridad y honestidad.

Con el objetivo de realizar una correcta recogida de los datos y poder realizar un correcto anidamiento de los mismos, es decir, poder asignar a cada trabajador con su grupo de trabajo y cada grupo de trabajo con su hotel, se ubicó una urna precintada para que fueran depositando los cuestionarios en cuanto estuvieran cumplimentados. De esta forma se garantizaba, por un lado, la realización de una correcta centralización de los datos y, por otro lado, el anonimato y la confidencialidad de las respuestas ofrecidas por los miembros del establecimiento hotelero.

*Recogida de los cuestionarios.* Una vez entregados los cuestionarios, el seguimiento de su cumplimentación se realizó a través de la persona asignada por el gerente para ello. De

esta forma y para que los encuestados no retrasasen la devolución del cuestionario se fijó un plazo máximo de dos semanas para entregar su respuesta.

Al final de este proceso se obtuvieron un total de 1.661 cuestionarios incluyendo los cuestionarios de los gerentes, supervisores y trabajadores -ver tabla 7.10-. Una vez eliminados los cuestionarios que presentaban alguna deficiencia, quedaron 1.576 cuestionarios válidos, que son los que configuran la muestra de esta investigación. De ellos 212 cuestionarios fueron cumplimentados por gerentes, 423 por supervisores y 941 por trabajadores. Sin embargo, dada la naturaleza multinivel de nuestro estudio, la muestra ha sufrido una nueva reducción ya que, siguiendo a West et al. (1998), incluimos exclusivamente en nuestro estudio hoteles en los cuales se pudo obtener el cuestionario del gerente, y como mínimo, cuestionarios de tres miembros por grupo de trabajo. Tras esta nueva depuración de los datos nuestra muestra consistía en 190 hoteles, 363 grupos de trabajo y 868 trabajadores. Finalmente, debemos señalar que, en estos últimos datos, veinte grupos de trabajo no incluían el cuestionario del supervisor, el cual, a parte de informar sobre las variables de clima de servicio del grupo y capital social interno al grupo, aportaba la valoración del liderazgo del gerente. Esta circunstancia obligó a una última revisión de los datos, por tanto, la muestra definitiva de nuestra investigación la conforman 171 hoteles, de los cuales obtuvimos 171 cuestionarios de los gerentes, 343 cuestionarios a nivel grupo de trabajo y 835 cuestionarios a nivel de trabajador. Estos datos suponen una tasa de respuesta del 44,53% sobre una población de 384 empresas hoteleras; este dato se considera aceptable debido al bajo índice de respuesta que generalmente se obtiene con la técnica de recogida de datos mediante la técnica del cuestionario.

**Tabla 7.10. Distribución de los cuestionarios válidos**

	<b>Cuestionarios recibidos</b>	<b>Cuestionarios validos</b>	<b>Cuestionarios agrupados</b>	<b>Cuestionarios muestra</b>
<b>Gerentes</b>	213	212	190	171
<b>Supervisores</b>	433	423	363	343
<b>Trabajadores</b>	1.015	941	868	835
<b>TOTAL</b>	<b>1.661</b>	<b>1.576</b>	<b>1.421</b>	<b>1.349</b>



De forma complementaria, la tabla 7.11 muestra, de cada una de las ciudades históricas, el número y porcentaje de hoteles que han colaborado en nuestro estudio junto con la población hotelera total de cada ciudad. Los datos muestran que, por ciudad, se ha recibido información de un porcentaje de hoteles sobre el total de la muestra muy aproximado al porcentaje de hoteles sobre el total de la población perteneciente a cada ciudad.

**Tabla 7.11. Establecimientos hoteleros encuestados por ciudades históricas de España**

<b>Ciudad</b>	<b>Hoteles</b>	<b>% Hoteles</b>	<b>Población</b>	<b>% Población</b>
Alcalá de Henares	11	6,43%	14	3,65%
Aranjuez	6	3,51%	7	1,82%
Ávila	9	5,26%	14	3,65%
Baeza	5	2,92%	6	1,56%
Cáceres	13	7,60%	15	3,91%
Córdoba	13	7,60%	33	8,59%
Cuenca	9	5,26%	10	2,60%
Eivissa	10	5,85%	65	16,93%
Granada	16	9,36%	73	19,01%
Mérida	8	4,68%	12	3,13%
Salamanca	13	7,60%	31	8,07%
San Cristóbal de la Laguna	2	1,17%	11	2,86%
Santiago de Compostela	8	4,68%	35	9,11%
Segovia	12	7,02%	14	3,65%
Tarragona	10	5,85%	15	3,91%
Toledo	20	11,70%	22	5,73%
Úbeda	6	3,51%	7	1,82%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

#### 7.4.5. Validez de la muestra

Una vez obtenida la muestra y con el objetivo de dar validez y consistencia a las hipótesis planteadas en los modelos teóricos debemos analizar la representatividad de la muestra total obtenida. Así, para un nivel de confianza del 95% y la situación más desfavorable

de  $p=q=0,5$ , hemos obtenido un error muestral del 5,56%<sup>28</sup>. Podemos considerar aceptable la significatividad de la muestra, que es similar a la obtenida por diversos trabajos en el campo de la dirección de empresas.

A continuación, y con el objetivo de comprobar si los datos de la muestra son representativos de la población total, realizamos una prueba a partir de la información disponible. Uno de los datos que tenemos del conjunto de la población es el tamaño de los establecimientos hoteleros, obtenidos de la base de datos SABI. Para realizar esta comprobación realizamos un análisis ANOVA entre los datos de la población y los datos de la muestra con el objetivo de comprobar que no existen diferencias significativas entre ambos por tamaño del hotel. La tabla 7.12 recoge los datos esperados en términos de tamaño del hotel. Así, podemos aceptar la hipótesis nula de igualdad de medias, lo que nos lleva a confirmar que la muestra obtenida para nuestra investigación es representativa de la población total.

**Tabla 7.12. Análisis ANOVA. Tamaño del hotel**

Constructo	ANOVA (F)	Significatividad
Tamaño	0,650	0,420 <sup>ns</sup>

Nota: ns = no significativo

Finalmente, realizamos un análisis para comprobar si existe “sesgo de no respuesta” en la muestra obtenida. Este análisis examina si la información obtenida a través de los trabajadores, supervisores y gerentes de los hoteles de la muestra difiere de la información que no hemos podido obtener del resto de establecimientos hoteleros de la población objeto de estudio. Para ello, comprobamos si existen diferencias en los valores medios de las variables de nuestra investigación, entre los hoteles que respondieron de forma temprana y aquellos que lo hicieron más tarde. Así, dividimos la muestra en dos grupos: 1) hoteles que habían contestado antes de noviembre de 2015 -79 gerentes, 179

<sup>28</sup> El error de la muestra es calculado mediante la siguiente expresión:

$$e = K * \sqrt{\left(\frac{p * q}{n}\right) * \left(\frac{N - n}{N - 1}\right)}$$

donde N representa el tamaño de la población objeto de estudio, n el tamaño de la muestra obtenida, p y q la proporción esperada que cumple las características deseadas y la proporción que no, respectivamente, donde siempre debe ser  $p + q = 1$  (en nuestro caso, debido a que p y q son desconocidos a priori se dará el mismo valor a ambos términos, aceptando que el error de muestreo admitido sea el máximo posible, lo que sucede cuando  $p=q=0,5$ ) y K es una constante que depende del nivel de confianza que utilicemos (1,96 para un nivel de confianza del 95%).

supervisores y 422 trabajadores- y 2) aquellos que lo hicieron después -92 gerentes, 164 supervisores y 413 trabajadores-. Este análisis se basa en la consideración de que los hoteles que responden de forma tardía están más próximos a los hoteles que no han reportado ninguna información que a los hoteles que responden de forma temprana (Armstrong y Overton, 1977). A partir de la tabla 7.13 observamos que no existen diferencias significativas con respecto a las variables principales de nuestro estudio. Así, concluimos que el “sesgo de no respuesta” no es un problema en nuestra investigación.

**Tabla 7.13. Análisis ANOVA. Diferencias entre respuesta temprana y tardía**

Constructo	ANOVA (F)	Significatividad
Liderazgo servidor (Gerente)	1,709	0,193 <sup>ns</sup>
Liderazgo servidor (Supervisor)	0,153	0,696 <sup>ns</sup>
Clima de servicio del grupo	0,439	0,508 <sup>ns</sup>
Capital social interno al grupo	0,667	0,415 <sup>ns</sup>
Efectividad grupal	0,010	0,991 <sup>ns</sup>
Empatía del trabajador	0,813	0,368 <sup>ns</sup>
Comportamiento cívico del trabajador	0,360	0,549 <sup>ns</sup>

**Nota:** ns = no significativo

#### 7.4. TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Una vez obtenidos los datos, el siguiente paso es el procesamiento de los mismos a través de diferentes técnicas estadísticas. Para ello, el primer paso ha sido tabular, codificar, almacenar, grabar y analizar los datos obtenidos. Posteriormente, se hizo una comprobación mediante un análisis de frecuencias para determinar que todos los valores se encuentran incluidos dentro de los rangos establecidos por el cuestionario, evitando así posibles errores. A continuación, y mediante el software SPSS 22.0, se realizaron los análisis previos de los datos con el objetivo de estudiar las frecuencias de las variables. Este análisis proporciona una descripción detallada del perfil sociodemográfico y organizacional de los elementos que componen la muestra objeto de este estudio.

Tras el análisis exploratorio se realizó el estudio de la agregación de las valoraciones a nivel grupal y organizacional junto con el análisis de la fiabilidad de las escalas<sup>29</sup>. Como

<sup>29</sup> Utilizamos para ello el programa de análisis estadístico SPSS versión 22.0.

último paso se contrastaron las hipótesis, que se recogen en el capítulo de resultados, mediante el uso de la técnica de análisis multinivel a través de ecuaciones estructurales -MSEM-<sup>30</sup>. Para ello, se utilizó el paquete estadístico Mplus versión 7.4 desarrollado por los profesores Bengt y Linda Muthen (Muthen y Muthen, 1998-2016). El software Mplus trabaja con modelos de ecuaciones estructurales multinivel basados en el método de la covarianza. Esta metodología nos ha permitido estudiar los efectos incluidos en los modelos teóricos multinivel que hemos planteado, y que nos permitirán alcanzar los objetivos de nuestra investigación. A continuación, describimos brevemente cada una de estas fases.

#### **7.4.1. Análisis exploratorio de los datos**

Como paso previo a contrastar las hipótesis de trabajo, el análisis exploratorio permite, a través de la estadística descriptiva, organizar y preparar la información, así como conocer el perfil de la muestra objeto de estudio. En este sentido, la estadística descriptiva es la técnica estadística ideal, ya que tiene como objetivo sintetizar la información sin aceptar hipótesis preconcebidas sobre el contenido de los datos (Hair, Anderson, Black y Babin, 2016).

De esta forma, a través del paquete informático SPSS versión 22.0 de Windows hemos podido calcular para las variables continuas los parámetros estadísticos de las variables de estudio: *media aritmética* -valor medio-, *moda* -valor más repetido- y *desviación típica* -grado en que las valoraciones obtenidas se desvían de la media aritmética-. Para el caso de variables discretas medimos la *frecuencia* -valores concretos que presenta una variable y el número de veces que se repite cada uno de los valores-. Estos parámetros permiten caracterizar la muestra y aportarnos una visión general del comportamiento de los datos en relación a la centralidad y la dispersión de la muestra objeto de estudio.

#### **7.4.2. Agregación de los datos a nivel grupal y organizacional**

En la presente investigación se utilizan constructos de variables a nivel individual, grupal y organizacional. Estas variables son operacionalizadas a través de los datos obtenidos a

---

<sup>30</sup> De las siglas en inglés Multilevel Structural Equation Modeling.

nivel individual y que, posteriormente, hemos agregado a nivel grupal u organizacional -p.e. liderazgo servidor, clima de servicio del grupo, capital social interno al grupo-. El primer paso para realizar un correcto proceso de agregación de los datos, de acuerdo con Chan (1998), es proponer un modelo de composición para la construcción de estas variables.

En nuestro caso, el proceso de agregación lo hemos realizado en base al *modelo de cambio de referente*. Según este modelo, el proceso de información de una variable grupal cambia de referente en las percepciones del individuo hacia el grupo o la organización.

Por otro lado, la construcción de variables grupales u organizacionales a través de valoraciones individuales no solo debe contar con un modelo de composición que lo respalde, sino que también debe haber indicadores objetivos que reflejen el consenso y la cohesión existente dentro del grupo (Kirkman, Tesluk y Rosen, 2001). Dado que el investigador asume que las valoraciones de los miembros de un grupo deben ser homogéneas, Bliese (2000) considera que se deben cumplir tres aspectos para poder agregar las valoraciones individuales y poder construir la variable grupal: acuerdo intra-grupo, fiabilidad y la no independencia de las valoraciones. A continuación, se detallan cada uno de estos tres conceptos.

Acuerdo intra-grupo. Un alto nivel de acuerdo entre los informantes del grupo justifica la agregación de las puntuaciones individuales y consecuentemente la emergencia del constructo a un nivel superior (Bliese, 2000; Snijders, 2011; Snijders y Bosker, 1999). De esta forma, la medida que se ha venido utilizando para cuantificar el acuerdo intra-grupo es el índice  $r_{wg}^{31}$ , formulado por Finn (1970) y depurado por James, Demaree y Wolf (1984, 1993). James et al. (1984) consideran un buen nivel de acuerdo intra-grupo para valores del indicador superiores a 0,70. El índice  $r_{wg}$  es obtenido a través de la comparación entre la varianza grupal observada y una varianza aleatoria con distribución

---

<sup>31</sup> La fórmula utilizada para el cálculo de  $r_{wg}$  es la siguiente:  $r_{wg} = 1 - \frac{S_X^2}{\sigma_E^2}$  donde  $S_X^2$  es la varianza observada sobre

la variable X tomada sobre J diferentes observadores y  $\sigma_E^2$  es la varianza esperada cuando existe una completa falta de acuerdo entre los informantes. La distribución que se asume es la distribución rectangular o uniforme, para la que:

$\sigma_E^2 = \frac{K^2 - 1}{12}$ , donde K es el número de categorías de respuesta sobre una escala de Likert.

uniforme, por lo que presenta una limitación. En efecto, esta distribución uniforme no asume posibles errores de respuesta de tal forma que, por ejemplo, las valoraciones pueden centrarse en una franja más reducida en la respuesta del grupo, lo que indicaría un nivel de acuerdo erróneo y superior al real del grupo (Bliese, 2000).

Con la intención de solucionar los problemas que plantea el indicador  $r_{wg}$ , Burke, Finkelstein y Dusig (1999) propusieron un índice alternativo, el índice de desviación media (AD)<sup>32</sup>. El cálculo del índice AD se basa en analizar la desviación respecto a la mediana de cada uno de los ítems de la escala. González-Romá, Peiró y Tordera (2002) identifican en su estudio ventajas técnicas del indicador AD frente al indicador  $r_{wg}$ . Por un lado, el nuevo indicador no requiere una distribución aleatoria o nula ya que esta elección puede llevar a resultados erróneos. Y, por otro lado, en base al método de cálculo el indicador AD produce estimaciones en relación al rango de respuesta de la muestra original. Para establecer un nivel de corte a la hora de aceptar o rechazar el nivel de un acuerdo inter-jueces en un grupo, Burke y Dunlap (2002) definieron y justificaron el valor obtenido a través de  $c/6$ , donde  $c$  es el número de categorías de la escala de respuesta. De esta forma, puntuaciones obtenidas del índice AD por debajo de  $c/6$  indicarían un grado de acuerdo intra-grupo satisfactorio, mientras que puntuaciones por encima de este nivel indicarían falta de acuerdo intra-grupo. En nuestro caso, con escalas tipo Likert de siete puntos y de acuerdo con las directrices de Dunlap et al. (2003), el valor del índice de desviación media debe ser inferior a 1,16 para mostrar un nivel de acuerdo aceptable.

---

<sup>32</sup> El acuerdo intra-grupo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio - $AD_{Md(j)}$ , AD a partir de ahora- (ver Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002; Dunlap, Burke y Smith-Crowe, 2003). El índice AD está basado en el cálculo de la desviación absoluta promedio respecto a la mediana para cada ítem de la escala. Para ello, se usa la siguiente fórmula:

$$AD_{Md(j)} = \frac{\sum_{k=1}^N |x_{jk} - Md_j|}{N}$$

donde  $N$  es el número de sujetos -miembros del grupo en cuestión que responden- u observaciones,  $x_{jk}$  es la puntuación del sujeto  $k$  en el ítem  $j$ , y  $Md_j$  es la mediana de las puntuaciones de los sujetos en el ítem  $j$ . Así el índice AD para el total de la escala se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$AD_{Md(j)} = \frac{\sum_{j=1}^J AD_{Md(j)}}{J}$$

donde  $AD_{Md(j)}$  es la desviación absoluta promedio para los  $j$  ítems.

Fiabilidad de la agregación. Los índices  $r_{wg}$  y AD ofrecen información sobre el nivel de igualdad de respuesta dentro del grupo. Sin embargo, no proporcionan información respecto a la existencia de variabilidad inter-grupos (Snijders, 2011; Snijders y Bosker, 1999). Bliese (2000) recomienda realizar un análisis de varianza ANOVA y un análisis de fiabilidad de las escalas a través de los índices de correlación intraclase -ICC(1) e ICC(2)-.

En primer lugar, el análisis de la varianza ANOVA permite examinar las diferencias inter-grupos basándose en la comparación de la varianza global de todos los grupos de la muestra. De este modo, se examina si los valores de un grupo son significativamente distintos del total de los grupos analizados (Hair et al., 2016), lo que es de esperar que así sea. Además de realizar el ANOVA, se aconseja examinar la fiabilidad de las medidas, dado que pueden darse casos en los que el grado de la fiabilidad y del acuerdo sean contradictorios<sup>33</sup> (Bliese, 2000). Así, la fiabilidad refleja la consistencia relativa de las respuestas entre los participantes, entendida como el grado de desviación de las puntuaciones respecto de su media. Los índices más utilizados para valorar el grado de fiabilidad de la variable son los índices de correlación intraclase -ICC(1) e ICC(2)- (Bartko, 1976; James, 1982; McGraw y Wong, 1996). Ambas formas del ICC son calculadas a través de los datos extraídos del análisis ANOVA, proporcionando un único valor para el total de la muestra.

El ICC(1)<sup>34</sup> analiza la proporción de la varianza total de una variable que es explicada por ser miembro de un determinado grupo, es decir, estima cuánta variabilidad de la variable es debida a la pertenencia al grupo<sup>35</sup> (Bryk y Raudenbush, 2002). De esta forma, el índice

---

<sup>33</sup> Para explicar esta posible discrepancia Bliese (2000) pone el ejemplo de si un evaluador A de un grupo utiliza solamente valoraciones 1, 2 y 3 en una escala de 7 puntos y otro evaluador B, del mismo grupo, usa solo 5, 6 y 7 en sus evaluaciones. El coeficiente de acuerdo inter-jueces es bajo ya que la media de uno es 3 y la de otro es 6, pero la fiabilidad es alta ya que las respuestas son proporcionalmente consistentes.

<sup>34</sup> El ICC(1) implica calcular previamente los datos de un análisis de varianza de un factor (ANOVA) con el objetivo de evaluar si la variabilidad a nivel grupal es estadísticamente significativa. A partir de los datos obtenidos del análisis ANOVA, el ICC(1) se calcula con la siguiente fórmula:

$$ICC_{(1)} = \frac{MC_E - MC_I}{MC_E + (n - 1)MC_I} = \frac{F - 1}{F + (n - 1)}$$

donde  $MC_E$  es la media cuadrática entre-grupos en el ANOVA,  $MC_I$  es la media cuadrática intra-grupo,  $n$  es el tamaño promedio del colectivo.

<sup>35</sup> Por ejemplo, un valor del ICC(1)=0,15 indica que un 15% de la variabilidad de la variable de estudio puede ser explicada o está relacionada por la pertenencia al grupo.

ICC(1) se interpreta como un índice de fiabilidad entre valoraciones, o la medida en la que los evaluadores podían ser sustituidos por la pertenencia al grupo. Por otro lado, el ICC(2)<sup>36</sup> (Bartko, 1976; James, 1982) proporciona la fiabilidad de la media del grupo, es decir, si la media obtenida es representativa de las puntuaciones individuales. Así, Bliese (2000) sugiere que valores del ICC(1) por encima de 0,05 y valores del ICC(2) mayores de 0,70 deberían ser considerados aceptables. Sin embargo, es importante resaltar que el cálculo del ICC(2) es una media que está condicionada por el tamaño del grupo, alcanzando más fácilmente el valor 0,70 a mayor tamaño del grupo. Por tanto, ante grupos pequeños las investigaciones actuales consideran que un análisis ANOVA y el índice ICC(1) con resultados significativos en variabilidad inter-grupos es suficiente para considerar válida la agregación de los valores individuales (Bliese, 1998).

No-independencia. El término no-independencia hace referencia al grado en el que las respuestas de los individuos dentro del mismo grupo están influidas por la pertenencia al grupo (Kenny y Judd, 1986). Para poder estimar la no independencia de las valoraciones de nuestra muestra, la mayoría de las investigaciones actuales siguen las recomendaciones realizadas por Bliese (2000) y utilizan el índice ICC(1) para evaluar este parámetro. Así, un valor superior a 0,05 del índice ICC(1) indica que las valoraciones de los miembros del grupo están relacionados con la pertenencia al grupo, con lo que se cumpliría el requisito de no-independencia, y así la agregación estaría justificada.

### 7.4.3. Análisis de la validez y fiabilidad de las escalas

El uso de encuestas como instrumento de recogida de información puede generar errores de medida que afecten a la *validez de contenido* de las escalas de medida empleadas. Así, con el objetivo de reducir en lo posible estos potenciales errores se han incorporado

---

<sup>36</sup> El ICC(2) proporciona una estimación de la fiabilidad de la media de los grupos. ICC(2) se refiere al ICC(1,k) desarrollado por Shrout y Fleiss (1979) y el ICC(k) por McGraw y Wong (1996). El ICC(2) es típicamente estimado con el uso de las medias cuadradas de ANOVA con la siguiente fórmula:

$$ICC(2) = \frac{MC_E - MC_I}{MC_E}$$

Si nosotros asumimos que ICC(1) representa la fiabilidad de la valoración individual de una variable a nivel grupal, y si conocemos el tamaño del grupo, nosotros podemos usar la fórmula de Spearman-Brown siguiendo a Shrout y Fleiss (1979) para conocer la fiabilidad de la media del grupo, ICC(2):

$$ICC(2) = \frac{k(ICC(1))}{1 + (k-1)ICC(1)}$$

donde k representa el tamaño del grupo.



escalas de medición previamente validadas y se ha estructurado el cuestionario para minimizar el sesgo del método común. Todos estos aspectos aportaron *validez de contenido* (Hambrick, 1981) al instrumento de medida empleado para las variables analizadas en nuestra investigación.

En lo que respecta a la *validez convergente*, esto es, si los indicadores destinados a medir una variable representan a un mismo constructo, la mayoría de los estudios utilizan la varianza extraída media -AVE-<sup>37</sup> desarrollada por Fornell y Larcker (1981). Así, siguiendo a estos autores, utilizamos en nuestra investigación este criterio para evaluar la validez convergente de nuestras variables. En concreto, se evalúa que las variables alcancen un valor AVE mayor de 0,5, lo que asegura que más del 50% de la varianza del constructo pueda ser explicado por sus propios indicadores (Fornell y Larcker, 1981).

Además de estudiar la validez de los instrumentos de medida empleados, se deben realizar controles para comprobar la idoneidad de las medidas utilizadas. Para ello se analiza la *fiabilidad* de las escalas, lo que consiste en confirmar que las escalas empleadas cumplen las propiedades de consistencia y estabilidad requeridas. La consistencia muestra que la varianza del factor es mayor que la reflejada por el componente de error (Bagozzi, 1981). La estabilidad hace referencia a que la utilización de esta medida debe arrojar resultados similares cuando se aplica de forma repetida en las mismas condiciones. De esta forma, una escala fiable será aquella que tiene resultados consistentes e independientes de la población utilizada. Existen varios indicadores en la literatura para analizar la fiabilidad de una variable, aunque entre los más utilizados está el coeficiente alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) y el coeficiente  $\rho_c$  de fiabilidad compuesta (Werts, Linn y Jöreskog, 1974).

---

$$^{37} AVE = \frac{\sum_i \lambda_i^2}{\sum_i \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

donde  $\lambda_i$  representa la carga estandarizada del indicador i, y  $\varepsilon_i$  representa el error de medida del indicador i, siendo  $\text{var}(\varepsilon_i)$  igual a la expresión  $1 - \lambda_i^2$

El coeficiente alpha propuesto por Cronbach (1951)<sup>38</sup> es utilizado, de forma general, en la literatura para analizar la fiabilidad de las escalas de medida. Este parámetro analiza la consistencia interna a través del cálculo de la correlación media de uno de los ítems con todos los demás de una determinada escala. Este coeficiente varía entre cero y uno, recomendándose valores por encima de 0,70 para una fiabilidad aceptable y por encima de 0,80 para una fiabilidad estricta (Nunnally, 1978).

El coeficiente  $\rho_c$  de fiabilidad compuesta<sup>39</sup>, desarrollado por Werts et al. (1974), es similar al alpha de Cronbach ya que tiene por objetivo medir la consistencia interna del constructo. Sin embargo, diversos autores como Chin (1998) y Fornell y Larcker (1981) consideran que la fiabilidad compuesta es un mejor indicador que el coeficiente alpha de Cronbach. Esto es así porque el coeficiente  $\rho_c$  de fiabilidad compuesta utiliza las cargas factoriales de los ítems tal como están presentes en el modelo, mientras que el alpha de Cronbach asume equivalencia entre las medidas considerando a priori que cada indicador contribuye de la misma forma, fijando las cargas a la unidad (Barclay, Higgins y Thompson, 1995).

#### 7.4.4. Análisis de correlaciones

Como análisis previo a la contrastación de las hipótesis planteadas, es necesario realizar un análisis de correlaciones de las variables incluidas en el modelo. Para ello se realiza un análisis de correlaciones multinivel a través del paquete estadístico Mplus versión 7.4 (Muthen y Muthen, 1998-2016). Con ello, se pretende analizar de forma conjunta el nivel de correlación entre las variables presentes en los modelos implicados ante posibles efectos de multicolinealidad entre las variables de estudio. De forma complementaria utilizaremos el test del factor de inflación de la varianza (VIF<sup>40</sup>), donde se exige un nivel

---

<sup>38</sup> El coeficiente alpha propuesto por Cronbach (1951) es función del número de ítems de la escala ( $K$ ), de la varianza individual del ítem ( $S_i^2$ ) y de la varianza total de la escala ( $S_T^2$ ), según la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

<sup>39</sup> Para el coeficiente de fiabilidad compuesta se emplea la siguiente fórmula:

$$\rho_c = \frac{\sum \lambda_i^2}{(\sum \lambda_i^2) + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

donde  $\lambda_i$  representa la carga estandarizada del indicador  $i$ , y  $\varepsilon_i$  representa el error de

medida del indicador  $i$ , siendo  $\text{var}(\varepsilon_i)$  igual a la expresión  $1 - \lambda_i^2$

<sup>40</sup> Siglas del concepto en inglés: "Variance Inflation Factor".

por debajo de 5 (Kleinbaum, Kupper y Muller, 1988) ya que valores entre 5 y 10 indicarían un problema serio de multicolinealidad. No obstante, puede haber colinealidades que no impliquen a todas las variables independientes y que, por tanto, no son bien detectadas por el VIF. Se propone, entonces, usar también, los índices de condición de manera que con índices de condición mayores que 30 implicaría que esas variables son colineales (Belsley,1991).

#### 7.4.5. Contraste de hipótesis de investigación

Una vez realizados los análisis previos, el siguiente paso consiste en el contraste de las hipótesis planteadas teóricamente, que en este trabajo se desarrolla mediante la metodología MSEM. Esta metodología de modelos multinivel empezó a plantearse a partir de los problemas conceptuales y metodológicos que surgieron en la investigación a través del empleo de datos anidados en análisis estadísticos de un solo nivel (Goldstein, 2011). Los diversos términos utilizados para referirse a estos métodos -p.e. modelos multinivel, modelos jerárquicos lineales, modelos de efectos mixtos, modelos de efectos aleatorios o modelos de coeficientes aleatorios- evidencian la importancia y uso de esta metodología en distintos campos de conocimiento (Gaviria-Soto y Castro-Morera, 2005). Los trabajos en torno a la metodología multinivel se pueden agrupar en dos bloques: modelos jerárquicos lineales y modelos de ecuaciones estructurales en el análisis multinivel -MSEM- (Goldstein, 2011; Heck y Thomas, 2015; Hox, 2013).

Inicialmente en la investigación relacionada con el análisis multinivel se utilizan los *modelos jerárquicos lineales* -MLM<sup>41</sup>- como metodología que tiene por objetivo ampliar el campo de actuación de los modelos de regresión lineales a distintos niveles de estudio. Sin embargo, la capacidad de análisis de esta metodología se ha limitado a la incorporación de una sola variable dependiente y al estudio de efectos directos de los predictores sobre la variable resultado (Heck y Thomas, 2015). Así, y debido a las limitaciones encontradas por los investigadores en los modelos MLM, el estudio de las estructuras jerárquicas ha ido incorporando durante la última década la metodología de ecuaciones estructurales en el análisis multinivel -MSEM<sup>42</sup>-, lo que ha supuesto la

---

<sup>41</sup> Siglas del concepto en inglés: “*Multilevel Linear Modeling*”.

<sup>42</sup> Siglas del concepto en inglés: “*Multilevel Structural Equation Modeling*”.

aparición de una segunda generación en el análisis multinivel caracterizado por el uso de variables latentes (Skronnal y Rabe-Hesketh, 2004). Esta metodología ha permitido una mayor flexibilidad en el análisis de modelos multivariantes en varios niveles, tanto para datos transversales como para datos longitudinales, permitiendo un avance considerable en el modelado (Muthén y Muthén, 1998-2016). Así, aunque en la práctica hay diferencias en la metodología empleada para estimar los resultados, podemos considerar los modelos MLM como un subconjunto de una mayor diversidad de modelos que se pueden definir a través de la metodología MSEM.

Para una mejor comprensión de los modelos multinivel, en primer lugar expondremos de forma resumida los aspectos fundamentales de la metodología MLM. Este análisis nos permitirá entender la lógica implícita en el modelado multinivel. Posteriormente, desarrollaremos los aspectos teóricos generales de la metodología MSEM empleada en este estudio. Y finalmente, expondremos las fases para llevar a cabo de forma correcta el análisis e interpretación de los modelos MSEM.

#### **7.4.5.1. Los modelos jerárquicos lineales -MLM-**

La investigación en las ciencias sociales trata de estudiar fenómenos donde de manera natural los individuos están agrupados en jerarquías. Por ejemplo, en el ámbito educativo nos encontramos con el estudio de alumnos agrupados en aulas y estas últimas en escuelas; en el ámbito sanitario nos encontramos con pacientes que están agrupados en clínicas o centros de salud; y en el caso empresarial nos encontramos con trabajadores que están anidados en grupos de trabajo, éstos, a su vez, en empresas y las empresas, a su vez, en sectores industriales, y así sucesivamente. Es decir, estamos influenciados por pertenecer a distintos grupos (Cebolla-Boado, 2013).

A partir de esta realidad surgieron los primeros modelos jerárquicos lineales, una primera generación de técnicas estadísticas que tenían por objetivo intentar construir modelos isomorfos con la realidad social jerárquica (Gaviria-Soto y Castro-Morera, 2005). De ahí que los modelos jerárquicos lineales no se presenten solo como un conjunto de procedimientos sofisticados, sino como la consecuencia lógica de ese intento de emplear modelos que permitan un acercamiento a la realidad de los fenómenos a estudiar (Hox,

2010). Estos modelos permiten tratar adecuadamente la diferenciación de la varianza que producen distintos niveles de agregación y suponen una solución estadística para tratar simultáneamente la influencia del contexto y las diferencias individuales, ya que ignorar la jerarquía de los datos implica asumir graves riesgos teóricos y técnicos (Cebolla-Boado, 2013; Gaviria-Soto y Castro-Morera, 2005).

Los investigadores, antes de la aparición de la metodología multinivel, utilizaban dos formas de analizar estos datos anidados: *desagregación* y *agregación* (Gaviria-Soto y Castro-Morera, 2005). La primera consiste en *desagregar* los valores de las variables de las unidades grupales y asignar sus valores a cada unidad individual, realizando posteriormente un análisis de las variables implicadas a nivel individual. El problema de esta opción es que no se puede asumir el supuesto de independencia de las observaciones ya que existe un efecto que es común al grupo, generando dependencia en las valoraciones realizadas por los trabajadores del grupo de trabajo. El empleo de esta metodología desagregada hace que estemos subestimando el tamaño del error y aumentando el riesgo real de cometer error de Tipo I<sup>43</sup> (Hox, 2010). Es lo que se conoce en la literatura como la *falacia atomista* (Alker, 1969).

La segunda opción que los investigadores han utilizado a la hora de tratar datos multinivel ha consistido en *agregar* todos los valores de las variables individuales, es decir, calcular el valor de la media para cada grupo en las variables a estudiar, tanto dependientes como independientes. Esta opción no tiene problema si nos interesa analizar las relaciones a nivel agregado. Sin embargo, si lo que realmente nos interesa es analizar las relaciones a nivel individual, cometeremos el error de generalizar relaciones del nivel superior al nivel inferior. Este error potencial se conoce con el nombre de *falacia ecológica* (Robinson, 1950).

Por los motivos expuestos anteriormente, tanto una como otra solución son insatisfactorias (Snijders 2011; Snijders y Bosker, 1999). En una y otra estrategia se elaboran conclusiones sobre un determinado nivel -individual o grupal- que pueden proceder de observaciones del otro nivel. Es lo que se denomina *inferencia entre niveles*

---

<sup>43</sup> Error de Tipo I se produce cuando el investigador no acepta la hipótesis nula ( $\beta = 0$ ) siendo ésta verdadera en la población.

*cruzados* (Gaviria-Soto y Castro-Morera, 2005). La equiparación entre el individuo y el grupo hace que las conclusiones de las investigaciones pueden llegar a reflejar resultados erróneos.

A partir de lo expuesto resulta necesario el uso de herramientas estadísticas que incorporen la heterogeneidad existente entre el colectivo y entre los individuos de forma simultánea. Para superar estas limitaciones surgieron los modelos MLM. Estos modelos permiten estimar relaciones transnivel, asumiendo la estructura jerárquica de los datos y considerando la no-independencia de las observaciones debido al efecto de esta estructura (Goldstein, 2011) -los individuos de un grupo comparten similitudes que deben ser considerados en los métodos analíticos-. Así, el análisis multinivel se basa en la descomposición de la varianza, permitiendo así modelar simultáneamente la varianza individual y la varianza intra-grupo en la variable de estudio, y considerar predictores tanto a nivel individual como grupal. Este enfoque MLM posee una serie de ventajas (Gaviria-Soto y Castro-Morera, 2005):

- Los modelos multinivel permiten considerar las diferencias contextuales ya que tanto los individuos como los contextos producen diferencias que han de ser tratadas de forma simultánea e independiente. En este sentido, se trata de un enfoque que da respuesta a las complejas relaciones sociales establecidas en un contexto jerarquizado.
- Los modelos jerárquicos proporcionan un marco explícito en el que expresar juicios de similitud entre las unidades de nivel superior, es decir, un marco en el que valorar el supuesto de intercambiabilidad de las unidades (Snijders y Bosker, 1999). De esta forma, los modelos MLM permiten combinar información de unidades de distintos niveles, proporcionando una mayor flexibilidad a la hora de plantear relaciones entre distintas variables de estudio.
- El análisis multinivel ofrece un entorno natural en el que poner a prueba estas relaciones teóricas ya que las variables que comprenden los modelos teóricos planteados se pueden especificar en sus niveles jerárquicos correctos. Por tanto, el enfoque de regresión multinivel ofrece un marco único que combina la información intra y entre unidades de estudio para producir explicaciones adecuadas de los

resultados (Hox, 2010), reuniendo así las ecuaciones de regresión en el plano individual y grupal en un único modelo estadístico<sup>44</sup>.

En los últimos años los modelos de regresión multinivel han experimentado un crecimiento exponencial que ha llevado a los investigadores a plantear modelos cada vez más complejos. Esto ha supuesto el desarrollo de nuevas herramientas estadísticas como es el caso de la incorporación de la metodología de ecuaciones estructurales al análisis multinivel.

#### 7.4.5.2. Los modelos de ecuaciones estructurales multinivel -MSEM-

Aunque los modelos de ecuaciones estructurales han sido ampliamente utilizados en el análisis multivariante de un solo nivel, esta misma tendencia no ha sido seguida en los modelos multinivel debido a las complicaciones metodológicas existentes (Hox, 2013; Mehta y Neale, 2005). Sin embargo en los últimos años, a través del desarrollo de potentes técnicas analíticas y la disponibilidad de software estadístico apropiado -p.e. Mplus, HLM- se ha permitido el desarrollo teórico y empírico de los modelos MSEM.

El objetivo de los modelos MSEM consiste en la estimación de los parámetros del modelo de tal modo que se minimicen las discrepancias entre la matriz inicial de covarianzas y la matriz de covarianzas resultante del modelo y de los parámetros estimados, descomponiendo previamente la varianza inter e intra-unidad en el modelo propuesto. Así, al igual que los modelos de ecuaciones estructurales SEM<sup>45</sup> mejoran los modelos de regresión múltiple, los modelos MSEM mejoran los modelos MLM, y lo hace por las siguientes razones (Heck y Thomas, 2015):

---

<sup>44</sup> Se modelizan a través de la siguiente ecuación (Cebolla-Boado, 2013):  $y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}x_{ij} + \varepsilon_{ij}$  donde i hace referencia al individuo y j al grupo. En estos modelos tanto la pendiente como el intercepto puede ser aleatorios:  $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$  y  $\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$  resultando un modelado con una parte fija ( $\gamma_{00} + \gamma_{10}x_{ij}$ ) y otra con los componentes aleatorios ( $u_{0j} + u_{1j} + \varepsilon_{ij}$ ):  $y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}x_{ij} + u_{0j} + u_{1j} + \varepsilon_{ij}$ .

<sup>45</sup> Siglas del inglés: “Structural Equation Modeling”.

- Muchos procesos sociales se conciben como procesos estructurales que operan entre constructos no observados. En las Ciencias Sociales la mayoría de las variables con las que se trabaja son variables no observadas ya que se trata de constructos abstractos difíciles de medir de forma directa u observada. En este sentido, los MSEM trabajan a través de variables latentes o variables teóricas no observadas cuya medida se obtiene de forma indirecta a través de ítems o medidas observadas. De esta forma, la descomposición de la varianza aplicada a través del enfoque MSEM nos va a aportar una construcción más refinada de la realidad social que queremos modelizar. La incorporación de los errores de medición en todas las variables modeladas nos va a permitir corregir la falta de fiabilidad de los modelos MLM, proporcionando así una estimación más exacta de las relaciones establecidas en el modelado. En efecto, los MSEM permiten controlar el error de medida mediante la modelización explícita, el aislamiento de las fuentes de error y la estimación de los parámetros estructurales del modelo. Esta aportación es especialmente importante ya que los MLM mantenían que los predictores en todos los niveles de una jerarquía de datos se miden sin error.
  
- Los modelos MSEM aportan la suficiente flexibilidad para poder modelizar relaciones complejas en entornos de múltiples niveles que implican medidas repetidas o modelos donde se emplean de forma simultánea variables continuas y variables categóricas (Muthén, 2002, 2008; Muthén y Asparouhov, 2009). También permiten analizar efectos directos y mediados al mismo nivel de análisis o a distinto nivel (Mehta y Neale, 2005), además de poder analizar la simultaneidad y modelos con relaciones estructurales complejas. De esta forma, los MSEM permiten evaluar los efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación debida al error de medida, permitiendo realizar un análisis factorial y de regresión en un solo paso.

Por último, resulta necesario resaltar que actualmente existe un considerable avance en el desarrollo de herramientas y software en la metodología MSEM orientado a facilitar la aplicación de técnicas de modelado basado en MSEM para el análisis de estructuras de datos jerárquicas cada vez más complejas (Heck y Thomas, 2015; Hox, 2013). En este sentido, la investigación metodológica relacionada con MSEM continúa con el análisis de distintas cuestiones: a) evaluación de métodos de estimación que incluyan bases de datos con datos perdidos, b) la identificación de posibles sesgos en parámetros del modelo



bajo diferentes condiciones de muestreo, y c) el análisis de las propiedades de índices de ajuste de las estructuras de datos de varios niveles mediante la aplicación de pesos en la muestra, entre otras líneas de investigación.

### 7.4.5.3. Fases en la aplicación de la metodología MSEM

La modelización y desarrollo de un modelo MSEM se realiza en cuatro etapas (Heck y Thomas, 2015; Hox, 2013; Hox y Maas, 2001; Rabe-Hesketh, Skrondal y Zheng, 2007; entre otros): especificación, identificación, estimación, y evaluación. A continuación, describiremos brevemente cada una de ellas.

*Especificación del modelo.* En esta etapa el investigador aplica sus conocimientos teóricos en el planteamiento de relaciones entre las variables que miden los fenómenos que quiere analizar. Una vez diseñado el modelo teórico, el investigador debe trasladar los efectos propuestos a un conjunto de relaciones lineales que definan las relaciones entre los conceptos *-modelo estructural-*, especificando también las variables que van a medir los constructos planteados en el modelo *-modelo de medida-*. Esta fase ha sido realizada en el presente capítulo y en el capítulo 5, capítulo éste donde se formularon las hipótesis y los modelos independientes.

*Identificación del modelo.* Esta fase consiste en evaluar si la información aportada por los datos del estudio es suficiente para permitir una solución única de los parámetros no conocidos del modelo, es decir, si existe un único resultado para cada uno de los parámetros estimados. Determinar si un modelo está identificado debe decidirse antes de realizar la recopilación de datos, y analizar, así, si se dispone para cada parámetro de una expresión algebraica que lo defina en función de las varianzas y covarianzas muestrales<sup>46</sup>. Existen diferentes reglas generales aplicables para poder identificar un modelo -p.e. la regla de los grados de libertad<sup>47</sup>-. El programa estadístico utilizado en nuestro análisis MSEM, Mplus 7.4, evalúa automáticamente si existen problemas de identificación.

---

<sup>46</sup> Si llamamos “p” al número de variables observadas o indicadores, cuando  $\frac{1}{2}[p*(p+1)]$  es mayor o igual al número de parámetros a estimar, no hay seguridad sobre la identificación del modelo.

<sup>47</sup> Los grados de libertad (g) son obtenidos como la diferencia entre el número de varianzas y covarianzas –ecuaciones– y el número de parámetros a estimar. Cuando  $g < 0$ , serán modelos infra-identificados, cuando  $g = 0$ , los modelos son posiblemente identificados, y cuando  $g > 0$  el modelo está sobre-identificado, siendo esta condición una condición necesaria pero no suficiente.

*Estimación del modelo.* La estimación del modelo consiste en un proceso matemático iterativo de minimización de desviaciones mediante el cual se obtienen los valores de los parámetros que ajusten lo mejor posible la matriz de covarianzas del modelo a la matriz observada. El proceso iterativo finaliza cuando la matriz de residuos -diferencia entre la matriz de covarianzas del modelo y la observada- no se puede optimizar más.

En este procedimiento se pueden emplear diferentes funciones o estimadores de ajuste entre las matrices implicada y observada, aunque todas siguen una estructura similar<sup>48</sup>. En nuestro caso, el software Mplus 7.4 es una herramienta estadística flexible que, aparte de otras funciones, incorpora: a) una amplia variedad de estimadores -p.e. Máxima Verosimilitud, Mínimos Cuadrados Ponderados, Bayes-, b) algoritmos -p.e. el algoritmo EM<sup>49</sup>-, c) integración numérica y d) la posibilidad de trabajar con datos perdidos. En este sentido, Mplus posee diferentes estimadores basados en Máxima Verosimilitud -p.e. MLF, MLR- que pueden funcionar de forma simultánea con integración numérica, con algoritmos como el algoritmo EM y con el empleo de variables categóricas/continuas y observables/latentes en el mismo modelo (Heck y Thomas, 2015). Así, el estimador MLF está basado en derivadas de primer orden de los errores estándar y la estadística normal chi-cuadrado. Sin embargo, el estimador MLR está basado en errores estándar robustos, ajustados a través de la no-normalidad de los datos. De esta forma, el estimador MLR permite tests chi-cuadrado estadísticos asintóticos (Muthen y Muthen, 1998-2016). En nuestro estudio hemos utilizado el estimador MLR para la contrastación de las hipótesis planteadas.

*Evaluación del ajuste del modelo.* En esta fase corresponde al investigador valorar si es válido el modelo estimado. Es decir, se evalúa en qué medida los datos que se han utilizado en la investigación se ajustan al modelo propuesto. Se considera que un modelo se ajusta a los datos cuando la matriz de covarianzas estimada y la matriz observada son equivalentes (Heck y Thomas, 2015). Si mediante la utilización de diversos indicadores se concluye que no se produce un ajuste adecuado, habría que modificar el modelo. Así, para evaluar el ajuste global del modelo se pueden utilizar los siguientes indicadores que presentamos en la tabla 7.14.

---

<sup>48</sup> La expresión genérica que se minimiza es del tipo (Heck y Thomas, 2015):  $F = (S - \Sigma(p))' W (S - \Sigma(p))$ , en donde S es la matriz observada,  $\Sigma(p)$  la matriz implicada,  $(S - \Sigma(p))$  son los vectores de residuos y W es la matriz de ponderación.

<sup>49</sup> Siglas del inglés *Expectation Maximization*.

**Tabla 7.14. Descripción e interpretación de los índices de ajuste**

Índice	Descripción	Interpretación
$\chi^2$	El test Chi-Cuadrado pone a prueba la hipótesis nula que afirma que el modelo hipotetizado reproduce exactamente la estructura de los datos (Bollen, 1989).	El ratio entre chi cuadrado y los grados de libertad ( $\chi^2/gl$ ) es un indicador empleado para analizar la bondad del ajuste. Los valores por debajo de 5 son considerados aceptables (Hu y Bentler, 1999).
RMSEA	Es una medida de discrepancia entre la matriz de covarianza poblacional y la matriz de covarianza reproducida a partir del modelo y a través de los mejores parámetros posibles. Esta medida intenta corregir la tendencia del estadístico Chi-Cuadrado para rechazar un modelo especificado con una muestra grande. El RMSEA indica la discrepancia por grado de libertad y se mide en términos de la población, no solo en términos de la muestra utilizada para la estimación (Steiger, 1990).	Dicho índice indica un buen ajuste si alcanza un valor menor o igual a 0,05 y se considera un ajuste aceptable cuando su valor es igual o inferior a 0,08 (Jöreskog y Sörbom, 1993). No obstante, algunos autores consideran que un RMSEA inferior a 0,10 indica un ajuste del modelo aceptable (Browne y Cudeck, 1993; Hair et al., 2016).
CFI TLI	<i>Índice de ajuste comparativo</i> (CFI) y el <i>Índice Tucker-Lewis</i> (TLI), definen el ajuste en términos relativos. De esta forma, comparan el ajuste del modelo en cuestión con el modelo nulo, evaluando el grado de pérdida que se produce al cambiar del modelo propuesto al modelo nulo. De esta forma, indica en qué grado es mejor el ajuste del modelo frente al modelo de referencia (Hoyle, 1995).	Su valor oscila entre 0 y 1; recomendándose valores superiores a 0,90 para un óptimo ajuste del modelo (Hoyle, 1995).

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.6. Análisis e interpretación de los modelos MSEM

Los trabajos de Heck y Thomas (2015) y Hox (2010) proponen que las fases descritas en el apartado anterior sean replicadas a través de dos bloques de análisis independientes:

- a) En primer lugar, desarrollando una *evaluación del modelo de medida* a través de un análisis factorial confirmatorio. Mediante este análisis analizamos la dimensionalidad subyacente de las escalas de medida, y evaluamos la fiabilidad y validez de la estructura factorial del modelo planteado.

b) En segundo lugar, realizando la *evaluación del modelo estructural*. Con ello se evalúa la significatividad de las relaciones entre las diferentes variables, lo que permite contrastar las hipótesis planteadas en el modelo.

A continuación, describimos brevemente las características fundamentales de cada uno de estos dos bloques de análisis independientes.

#### 7.4.6.1. Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio -AFC- es una técnica estadística que permite contrastar hipótesis relativas a la estructura factorial subyacente en las escalas de medida. De este modo, se analiza la validez factorial de las escalas de medida en base a la revisión de la literatura realizada, donde el investigador indica las dimensiones del constructo y los ítems que forman parte de cada uno de ellos (Heck y Thomas, 2015). A diferencia de lo que ocurre con el análisis factorial exploratorio, el AFC se basa en una definición a priori de un modelo en el que se indican las relaciones que se quieren hipotetizar, así como las relaciones entre las variables observadas y los factores latentes, permitiendo así determinar el grado de ajuste entre el modelo factorial hipotetizado y la matriz de varianzas-covarianzas que forman el conjunto de variables observadas.

Así, en primer lugar, mediante el AFC se analiza la *dimensionalidad de las variables multidimensionales* empleadas en nuestro estudio -capital social interno de grupo y comportamiento cívico del trabajador-, los cuales representan varias magnitudes teóricas que podemos evaluar a través de un constructo de segundo orden<sup>50</sup>. Para ello, optamos por comprobar el ajuste a través de modelos factoriales de segundo orden -tomando dos a dos las dimensiones individuales y comprobando las combinaciones posibles hasta llegar al modelo que mejor ajusta-, lo que, además de demostrar el buen ajuste del modelo de medida, sirve como confirmación de la unidimensionalidad o multidimensionalidad de la escala propuesta (Tippins y Sohi, 2003). Ambos análisis se realizaron a través de un

---

<sup>50</sup> Un constructo de segundo orden es aquél que está compuesto de diferentes dimensiones de primer orden, a las que se le asignan los diferentes ítems, con el objetivo de identificarlo de forma más adecuada (Law, Wong y Mobley, 1998). Cada una de estas dimensiones sirven para describir diferentes aspectos del constructo -p.e. capital social, formado por las dimensiones estructural, relacional y cognitiva-, de tal forma que cada dimensión se comporta como un constructo ya que posee sus propias medidas e indicadores (Bollen y Lennox, 1991; Podsakoff, Shen y Podsakoff, 2006).

AFC de un nivel debido a que en este tipo de análisis las relaciones entre las variables asumen la independencia y la uniformidad de la distribución.

Posteriormente, en segundo lugar, y una vez comprobada la unidimensionalidad o multidimensionalidad de los constructos empleados en nuestro estudio, se analizan los *modelos de medida* mediante la validez factorial de las relaciones multinivel establecidas entre las variables de nuestra investigación. Para ello, se realiza un AFC multinivel para cada uno de los tres modelos planteados en nuestra investigación (Muthen y Muthen, 1998-2016). A diferencia del análisis factorial confirmatorio a un nivel, cuando los individuos son organizados en grupos u organizaciones no se puede asumir la condición de independencia y uniformidad de la distribución, por tanto, se descompone la matriz de covarianzas en los dos niveles de análisis -dentro y entre los distintos niveles-. Este tipo de análisis fue posible gracias al reciente desarrollo de nuevos estimadores como es el caso del estimador de Máxima Verosimilitud Robusta -MLR- (Geiser, 2013; Heck y Thomas, 2015; Kelloway, 2014).

De forma añadida, con el objetivo de evaluar la significatividad de las diferencias encontradas entre los distintos modelos estructurales planteados, se calcula la diferencia entre los valores chi-cuadrado de los distintos modelos alternativos planteados para comparar cuál de ellos muestra un mejor ajuste a la estructura factorial desarrollada. Este análisis fue realizado a través del test de diferencias chi-cuadrado creado por Satorra y Bentler (2010).

Finalmente, una vez que hemos justificado estadísticamente el modelo que produce un mejor ajuste, evaluamos la fiabilidad individual de los ítems de cada uno de los constructos incluidos en los modelos independientes. Para ello, analizamos las cargas ( $\lambda$ ) o correlaciones de los ítems con sus correspondientes constructos (Barclay et al., 1995). Para poder ser aceptados, los indicadores deben tener cargas factoriales superiores a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979), lo que supone que más del 50% de la varianza de la variable observada es explicada a través de su medida y no a través de la varianza del error. La presencia de indicadores por debajo de este indicador atenúa los estimadores de las variables (Nunnally, 1978). Por tanto, para indicadores que presenten cargas inferiores a

0,5 ó 0,4, Hulland (1999) propone que se eliminen dichos ítems como medida del constructo.

#### 7.4.6.2. Evaluación del modelo estructural

En este trabajo se ha evaluado el modelo estructural mediante el software Mplus 7.4, el cual utiliza una metodología MSEM que incorpora variables latentes, sus indicadores observados y las relaciones entre las variables a través del álgebra matricial. Dicha álgebra, y la especificación de varios tipos de matrices, representa una forma conveniente para almacenar de forma eficiente una cantidad considerable de información acerca de los parámetros del modelo o modelos objeto de análisis en cualquier investigación (Heck y Thomas, 2015; Mehta y Neale, 2005; Muthén y Muthén, 1998-2016).

Un elemento clave para un correcto análisis de los resultados en los modelos multinivel a través de Mplus es el centrado de las variables independientes porque facilita la interpretación de los parámetros. Así, mientras que en los modelos de intercepto aleatorio, centrar es solo recomendable, en los modelos de pendiente aleatoria, hacerlo es imprescindible para dar una interpretación sustantiva al intercepto y a los componentes aleatorios de la constante (Cebolla-Boado, 2013). Mientras que son dos los tipos de procesos seguidos para centrar variables, bien sea centrar alrededor de cada grupo o unidad del nivel agregado *-group mean centering-*, bien sea centrar alrededor de la media general de toda la población *-grand mean centering-*, lo más común es centrar en torno a la media de cada grupo. En este trabajo, siguiendo a Cebolla-Boado (2013), hemos elegido esta opción y hemos centrado las variables independientes de cada modelo en torno a la media de cada grupo.

También, para una adecuada interpretación del modelo estructural en relación al grado de significación alcanzada en las relaciones establecidas en el modelo multinivel, resulta necesario analizar tres parámetros esenciales: los índices de correlación intraclase *-ICC del modelo planteado-*, los coeficientes estandarizados y no estandarizados del modelo, y el coeficiente de determinación *-R<sup>2</sup>-*. A continuación, describimos brevemente cada uno de ellos.

*Índice de correlación intraclase.* Los modelos multinivel son útiles y necesarios, y sobre todo tienen sentido, en la medida en que los datos que están siendo analizados proporcionan suficiente variación en cada nivel de análisis. Así, a través de la separación de la varianza intra-grupo e inter-grupo se nos permite determinar si un análisis multinivel está justificado o no. De tal forma que si hubiera poca o ninguna variación en los resultados obtenidos de la varianza inter-grupo, no habría ninguna justificación para realizar un análisis multinivel que incluyera predictores de nivel superior. El coeficiente que nos permitirá analizar esta variación entre grupos frente a la variabilidad dentro de los grupos se denomina *índice de correlación intraclase*<sup>51</sup>, el cual es obtenido a través de los MSEM planteados a través de Mplus.

De esta forma, el *índice de correlación intraclase* proporciona un sentido sobre el grado en que existen diferencias en la variable en un nivel 2 -nivel superior al medido por la variable-. Dicho de forma más específica, se ayuda a responder a la cuestión sobre la existencia o no de diferencias significativas en los datos de la variable en la unidad de nivel 2, determinando así el grado en que los datos están jerárquicamente anidados y, por extensión, justificando el desarrollo de modelos multinivel que incluyan predictores de nivel 2 que permitan explicar la variación en la variable de estudio. La literatura no indica de forma clara un punto de corte a partir del cual se puede decir que es idóneo realizar el análisis multinivel (Heck y Thomas, 2015). Sin embargo, siguiendo las recomendaciones de Bliese (2000) y Klein y Kozlowski (2000), valores del índice de correlación intraclase por encima de 0,05 se consideran adecuados para realizar un análisis multinivel.

*Coefficientes path estandarizados.* Las pruebas y comparaciones de los parámetros estimados incluyen valores no estandarizados. Sin embargo, en la presentación de los resultados se prefiere el uso de parámetros estimados estandarizados. Así, mientras que los primeros retienen la escala de medida, los segundos, en cambio, eliminan esa información y facilitan la comparación informal de los parámetros a lo largo del modelo. Así, los parámetros estimados estandarizados indican un cambio en el número de

---

<sup>51</sup> El índice de correlación intraclase ( $\rho$ ) se refiere a la parte de la varianza total que puede ser explicada a través de la pertenencia al grupo. Se define como:  $\rho = \sigma_b^2 / (\sigma_b^2 + \sigma_w^2)$  donde  $\sigma_b$  hace referencia a la variabilidad inter-grupo -en inglés between variance- y  $\sigma_w$  es la variabilidad intra-grupo -en inglés within variance-.

desviaciones típicas de la variable dependiente como consecuencia del cambio de la variable independiente, cuando todas las demás variables independientes se fijan a cero (Heck y Thomas, 2015). De hecho, los coeficientes *path* estandarizados son los coeficientes de las pendientes de regresión de las relaciones entre las distintas variables del modelo. Para que puedan ser correctamente interpretados estos coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados deben ir acompañados de su nivel de significación.

El coeficiente de determinación  $R^2$  indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo, pudiendo tomar valores comprendidos entre 0 y 1. En este trabajo hemos utilizado el pseudo  $R^2$  ( $\sim R^2$ ) desarrollado por Snijders y Bosker (1999)<sup>52</sup>, con el objetivo de calcular la cantidad de variación en las variables de resultado de nivel 1 y nivel 2 que fueron aportadas a través de nuestros modelos.

#### 7.4.6.3. Evaluación del efecto de mediación

Para concluir, en el caso particular que nos ocupa, para una correcta interpretación del modelo estructural a través de Mplus resulta necesario calcular los posibles efectos de mediación existentes en los distintos modelos a contrastar. El análisis de mediación permite analizar si una variable intermedia, que se le llama variable mediadora, puede explicar el mecanismo de transmisión del efecto de la variable independiente a la variable dependiente (Preacher y Hayes, 2004). De esta forma, siguiendo a Hayes (2013), un modelo de mediación es un modelo de relaciones -ver figura 7.1.- en el que se propone una variable antecedente -variable X- que influye en un resultado de una variable consecuente -variable Y-, a través de al menos una variable mediadora -variable M-.

Este modelo plantea dos caminos a través de los cuales la variable X puede influir sobre la variable Y: a) una vía sería a través de la influencia de X sobre Y sin pasar por M; a este camino se le denomina *efecto directo* de la variable X sobre la Y, y b) una segunda

---

<sup>52</sup> En un conjunto de datos representado por el siguiente grupo de variables ( $X_{1i}, \dots, X_{qi}, Y_i$ ), donde los  $\beta_h$  hacen referencia a los errores cuadráticos esperados de cada una de las variables, el coeficiente de determinación  $R^2$ -pseudo  $R^2$ - viene expresado por la siguiente fórmula:

$$R^2 = 1 - \frac{\text{var}(Y_i - \sum_h^q \beta_h X_{hi})}{\text{var}(Y_i)}$$



vía recoge que la variable X influya sobre Y a través de la secuencia causal en la que X influye en M, y éste a su vez influye en Y. A este camino se le denomina *efecto indirecto*. Así, a la suma de ambos efectos se le denomina *efecto total* de la mediación, y en función de los coeficientes de regresión estandarizados (a, b, y c<sup>53</sup>, ver figura 7.1) podemos asociar el *efecto directo* al coeficiente c, el *efecto indirecto*, al producto de los coeficientes a y b (a\*b) y el *efecto total* a la suma del efecto directo e indirecto (c+a\*b). Para evaluar si existe realmente mediación es necesario analizar si el *efecto indirecto* de X sobre Y es significativo, es decir, si se puede justificar estadísticamente que el efecto de X sobre Y se transmite a través de la cadena de relaciones representada por:  $X \rightarrow M \rightarrow Y$  (Hayes, 2013).

La forma más utilizada en la literatura para analizar los efectos de mediación en los modelos de ecuaciones estructurales es a través de la metodología desarrollada por Tippins y Sohi (2003) la cual se basa en el *método de los cuatro pasos* de Baron y Kenny (1986), pero aplicado a entornos de modelos de ecuaciones estructurales SEM. Este método considera que una variable actúa como mediadora cuando se dan las siguientes condiciones: a) el modelo mediado explica más varianza de la variable dependiente que el modelo no mediado; b) la variable independiente se relaciona significativamente con la variable mediadora; c) la variable mediadora tiene una relación significativa con la variable dependiente y; d) la relación entre la variable independiente y dependiente, ante la presencia de la variable mediadora, deja de ser significativa -según este método hablaríamos de *mediación total*- o se produce una bajada de significatividad -*mediación parcial*-.

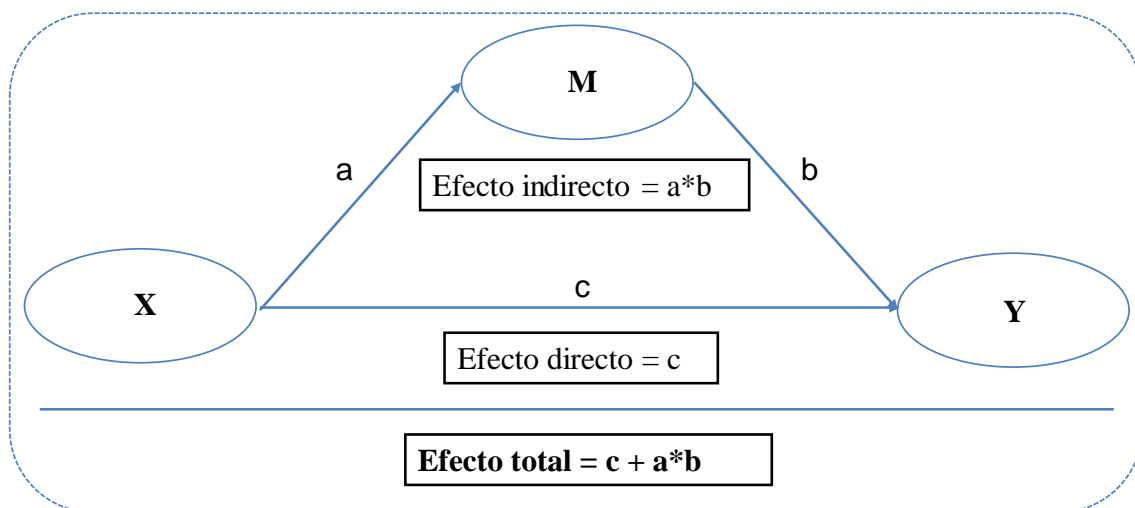
No obstante, este método ha sido criticado ya que, entre otras circunstancias, no utiliza ningún test inferencial que cuantifique el efecto indirecto y que nos permita encontrar evidencia empírica que infiera las relaciones planteadas (Hayes, 2013). Por ello, recientemente se han desarrollado distintas metodologías con el objetivo de dar validez estadística sólida al planteamiento de la hipótesis de mediación (Preacher y Selig, 2012). Entre ellas cabe destacar el enfoque de la inferencia, el método delta o la prueba de Sobel

---

<sup>53</sup> En base a las relaciones establecidas, las ecuaciones de regresión de la variable mediadora -M- y la variable independiente -Y- serían las siguientes:  $M = i_1 + aX + e_M$ ;  $Y = i_2 + cX + bM + e_Y$ , donde  $i_1$  e  $i_2$  son los interceptos, a, b y c son los coeficientes de regresión y  $e_M$ ,  $e_Y$  los errores de medida.

(1982). Mediante esta última prueba se realiza la construcción de los intervalos de confianza suponiendo que la distribución de  $a*b$  es normal. Sin embargo, el test de Sobel (1982) tiene como principal inconveniente que ante distribuciones irregulares en tamaño muestral no es recomendable su uso, ya que el investigador desconoce si la distribución de la muestra es lo suficientemente cercana a la normal para considerar acertados los valores arrojados (Stone y Sobel, 1990). Para resolver estos problemas, actualmente existen varias pruebas inferenciales que no requieren esta suposición y que respetan la irregularidad de la distribución muestral de  $a*b$ . Una de las más utilizadas es la de métodos de remuestreo o técnicas *bootstrapping* (Hayes, 2013), las cuales permiten la construcción de intervalos de confianza para cuantificar el efecto indirecto sin exigir restricción alguna en materia de distribución muestral.

**Figura 7.1. Diagrama del efecto mediador simple**



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, centrándonos en el estudio del efecto mediador de los modelos multinivel, cabe destacar que en los últimos años se han producido avances importantes en materia de evaluación de efectos indirectos planteados con dicha metodología (Bauer, Preacher y Gil, 2006; Preacher y Selig, 2012; Preacher, Zhang y Zyphur, 2011; Preacher, Zyphur y Zhang, 2010; Zhang, Zyphur y Preacher, 2009; entre otros). Estos avances se han centrado, principalmente, en el desarrollo de herramientas que permiten el análisis de efectos indirectos a través de metodología MSEM. Este incremento de la investigación en este campo puede ser explicado por la superioridad técnica de la metodología MSEM

sobre la MLM (Preacher et al., 2010; Preacher y Selig, 2012) ya que a través del uso de variables latentes permite al investigador obtener una mayor flexibilidad en el diseño de una gran variedad de modelos (Preacher et al., 2010). De esta forma, la metodología MSEM permite la implementación de efectos de *arriba hacia abajo* (p.e., modelos 2-1-1; 2-2-1), efectos de *abajo-arriba* (p.e., 1-1-2; 1-2-2), o *ambos de forma simultánea* (p.e., 1-2-1; 2-1-2). A estos modelos hay que añadir la posibilidad de realizar modelos con múltiples mediadores (Preacher y Hayes, 2008). Este tipo de análisis supondrían para la metodología MLM, en los modelos que pudiera aplicarse, una pesada gestión de datos.

De esta forma, el enfoque metodológico basado en MSEM permite, a través de la herramienta MODEL CONSTRAINT de Mplus 7.4, la evaluación de los efectos indirectos, y así poder obtener, a través de modelos delta, los intervalos de confianza correspondientes del efecto indirecto. Sin embargo, hay que considerar que dichos intervalos no reflejan la naturaleza asimétrica de la distribución muestral. Por tanto, mientras que su utilización es adecuada para muestras pequeñas, ésta supone una limitación para muestras grandes. Para poder evitar dicho problema, la metodología MSEM puede utilizar la técnica de remuestreo *bootstrap paramétrico* (Preacher et al., 2010) ya que esta técnica no se basa en ninguna suposición sobre la distribución muestral de  $a*b$ . Esta metodología es la misma que la utilizada por el método de Monte Carlo utilizado en mediciones de un nivel (MacKinnon, Lockwood y Williams, 2004). Así, esta herramienta realiza, a través de un remuestreo aleatorio de los datos, estimaciones puntuales sobre el análisis de varianzas y covarianzas asintóticas a través de cada iteración, lo que le permite calcular los intervalos de confianza del efecto indirecto.

Por lo tanto, para evaluar los intervalos de confianza de los efectos indirectos multinivel planteados en las hipótesis de la presente tesis doctoral, basándonos en las indicaciones formuladas por Preacher et al. (2010), hemos realizado un bootstrap paramétrico a través de 20.000 iteraciones de Monte Carlo mediante el programa estadístico R, ya que este método ofrece menores tasas de error tipo I, mayor potencia estadística y es menos intensivo en recursos que otras técnicas estadísticas (Pituch y Stapleton, 2008).



---

# **CAPÍTULO 8.**

# **RESULTADOS**

---



## **CAPÍTULO 8: RESULTADOS**

### **8.1. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo presentamos los resultados obtenidos del análisis empírico. La exposición de los resultados se estructura en dos bloques. En primer lugar, realizamos un análisis exploratorio mediante estadística descriptiva de las variables que integran los modelos, así como de las variables de control. También realizamos varios test para asegurar que las escalas de medida de las variables cumplen los criterios de validez, fiabilidad y agregación. En segundo lugar, contrastamos las hipótesis de los modelos multinivel obtenidos a través de la técnica de análisis multinivel con ecuaciones estructurales -MSEM-. Esto consistirá en: a) la realización de un análisis factorial confirmatorio -con el objetivo de asegurar la validez factorial del modelo de medida-, y b) la evaluación de los modelos estructurales planteados -con el objetivo de contrastar las hipótesis de trabajo-.

### **8.2. ANÁLISIS PREVIOS**

En este apartado, mostramos los resultados de los análisis previos al contraste de las hipótesis planteadas en los modelos teóricos. En primer lugar, a través de la estadística descriptiva, realizaremos un análisis exploratorio de las variables empleadas en el estudio. A continuación, estudiaremos la validez y fiabilidad de las escalas empleadas. Y finalmente, evaluaremos la agregación de las variables a nivel grupal y organizacional.

#### **8.2.1. Análisis descriptivo**

Realizamos una aproximación descriptiva a las variables incluidas en los modelos y a las características de nuestra muestra. Para ello, utilizamos la estadística descriptiva con el objetivo de realizar un análisis de frecuencias para las variables sociodemográficas y de identificación grupal y organizacional y un análisis de la media, moda y desviación típica para las variables principales de nuestro estudio -liderazgo servidor del gerente y supervisor, empatía del trabajador, comportamiento cívico del trabajador, clima de servicio del grupo de trabajo, capital social interno al grupo y efectividad grupal- donde

se han empleado escalas *Likert* de 7 puntos -1=totalmente en desacuerdo, 7=totalmente de acuerdo-. De esta forma podemos, por un lado, obtener información sobre las particularidades de los trabajadores, grupos de trabajo y establecimientos hoteleros que forman parte de nuestra muestra y, por otro lado, conocer de manera global las características propias de cada una de las variables de nuestro estudio.

#### 8.2.1.1. Variables incluidas en los modelos

##### *Liderazgo servidor del gerente*

Según hemos indicado en el capítulo anterior, el liderazgo servidor del gerente fue medido por los supervisores del establecimiento hotelero, y consiste en la percepción por parte de éstos del liderazgo desarrollado por el gerente. Si analizamos los estadísticos descriptivos de los ítems de la tabla 8.1 podemos comprobar, mediante la observación de la moda y de la media, que todos los ítems presentan valores superiores al valor intermedio de la escala. De esta manera podemos decir que el liderazgo de los gerentes de los establecimientos hoteleros de las ciudades históricas de nuestra muestra presenta características de liderazgo servidor. Si realizamos un análisis detallado por ítems podemos ver que existe una relevante homogeneidad de los datos, presentando ligeras variaciones al alza y a la baja. En este sentido, podemos destacar, por un lado, valores altos para ítems como: *muestra amplios conocimientos e interés en solucionar los problemas diarios* -ítem 10- y *me hace sentir que trabajo con él y no para él* -ítem 11-. Por otro lado, podemos destacar valores algo más bajos para los dos últimos ítems: *alienta a sus empleados a involucrarse en servicios a la sociedad fuera del ámbito laboral* -ítem 13- y *le da mucha importancia a devolver a la sociedad lo que ésta nos ha aportado* - ítem 14-, relacionados con la preocupación del gerente por la relación del establecimiento hotelero con la sociedad y el entorno donde desarrolla su actividad, y en concreto, por contribuir a mejorar la sociedad.



**Tabla 8.1. Variable de liderazgo servidor del gerente: estadística descriptiva**

Variable	N	Moda	Media	Desv. Típica	Min.	Máx.
1.Mi gerente emplea su tiempo para construir relaciones de calidad con sus empleados	171	5	4,66	1,21	1	7
2.Crea sentido de comunidad entre sus empleados	171	4	4,80	1,21	1	7
3.Sus decisiones se ven influidas por las sugerencias que aportan sus empleados	171	5	4,82	1,15	1	7
4.Trata de alcanzar consenso con sus empleados en decisiones importantes	171	5	4,88	1,25	1	7
5.Tiene en cuenta las responsabilidades que sus empleados tienen fuera del ámbito laboral	171	5	4,75	1,22	1	7
6.Tiene como prioridad el desarrollo personal de sus empleados	171	5	4,66	1,21	1	7
7.Hace que los empleados tengan altos valores éticos	171	5	4,73	1,17	1	7
8.Cumple siempre con lo que ha prometido hacer	171	5	4,89	1,20	1	7
9.Concilia las preocupaciones de los detalles del día a día con los proyectos futuros	171	5	4,90	1,16	1	7
10.Muestra amplios conocimientos e interés en solucionar los problemas diarios	171	6	5,06	1,29	1	7
11.Me hace sentir que trabajo con él y no para él	171	5	4,97	1,29	1	7
12.Trabaja duro para encontrar formas de ayudar a otros a ser lo mejor que son	171	5	4,78	1,26	1	7
13.Alienta a sus empleados a involucrarse en servicios a la sociedad fuera del ámbito laboral	171	5	4,28	1,13	1	7
14.Le da mucha importancia a devolver a la sociedad lo que ésta nos ha aportado	171	5	4,24	1,23	1	7

### ***Liderazgo servidor del supervisor***

Respecto a la variable liderazgo servidor del supervisor, utilizamos la misma escala de medición que para el liderazgo del gerente. Sin embargo, esta vez, los informantes que midieron esta variable fueron los miembros del grupo de trabajo que están a su cargo. En la tabla 8.2 mostramos los principales estadísticos descriptivos de los ítems de la escala, que nos permiten realizar una aproximación sobre las características del liderazgo practicado por los supervisores de los grupos de trabajo. Los valores obtenidos indican que, al igual que en el caso del liderazgo del gerente, todos los ítems poseen una notable homogeneidad y valores superiores al valor intermedio de la escala, mostrando incluso valores ligeramente superiores al del liderazgo del gerente. Además, cabe señalar que los ítems relacionados con la creación de valor fuera de la organización: *alienta a sus*

*empleados a involucrarse en servicios a la sociedad fuera del ámbito laboral -ítem 13- y le da mucha importancia a devolver a la sociedad lo que ésta nos ha aportado -ítem 14-*, al igual que sucedía con el liderazgo del gerente, poseen valores medios ligeramente inferiores al resto de ítems (4,41 y 4,46, respectivamente) pero, como en el caso anterior, siempre superiores al valor intermedio de la escala (4,0).

**Tabla 8.2. Variable de liderazgo servidor del supervisor: estadística descriptiva**

Variable	N	Moda	Media	Desv. Típica	Min.	Máx.
1.Mi supervisor emplea su tiempo para construir relaciones de calidad con sus empleados	343	6	5,14	1,35	1	7
2.Crea sentido de comunidad entre sus empleados	343	6	5,18	1,37	1	7
3.Sus decisiones se ven influidas por las sugerencias que aportan sus empleados	343	6	5,07	1,30	1	7
4.Trata de alcanzar consenso con sus empleados en decisiones importantes	343	6	5,21	1,33	1	7
5.Tiene en cuenta las responsabilidades que sus empleados tienen fuera del ámbito laboral	343	5	5,15	1,31	1	7
6.Tiene como prioridad el desarrollo personal de sus empleados	343	5	4,97	1,29	1	7
7.Hace que los empleados tengan altos valores éticos	343	6	5,11	1,31	1	7
8.Cumple siempre con lo que ha prometido hacer	343	6	5,21	1,31	1	7
9.Concilia las preocupaciones de los detalles del día a día con los proyectos futuros	343	6	5,20	1,28	1	7
10.Muestra amplios conocimientos e interés en solucionar los problemas diarios	343	6	5,40	1,33	1	7
11.Me hace sentir que trabajo con él y no para él	343	6	5,30	1,41	1	7
12.Trabaja duro para encontrar formas de ayudar a otros a ser lo mejor que son	343	6	5,17	1,36	1	7
13.Alienta a sus empleados a involucrarse en servicios a la sociedad fuera del ámbito laboral	343	5	4,41	1,38	1	7
14.Le da mucha importancia a devolver a la sociedad lo que ésta nos ha aportado	343	4	4,46	1,37	1	7

### **Capital social interno al grupo**

El constructo del capital social interno al grupo, como indicamos en el capítulo anterior, lo medimos a través de las tres dimensiones de Nahapiet y Ghoshal (1998): *estructural*,

*relacional y cognitiva*. Esta variable fue evaluada por el supervisor y los trabajadores del grupo. Si analizamos de forma detallada los estadísticos descriptivos mostrados en la tabla 8.3, observamos, a través de la moda, que la escala muestra valores superiores al valor intermedio de la escala, ya que todos los ítems poseen valores modales de 5 y 6 puntos. Lo mismo sucede con los valores medios obtenidos de cada ítem, donde solo dos de ellos poseen valores inferiores a 5 puntos: *En mi grupo, los empleados comparten y aceptan críticas constructivas sin tomárselo de forma personal* -ítem 2 de la *dimensión estructural*-, y *los empleados comparten la misma visión y ambiciones del grupo* -ítem 11 de la *dimensión cognitiva*-. En base a estos datos podemos señalar que los grupos de trabajo de nuestro estudio mantienen unas relaciones frecuentes, basadas en un alto nivel de confianza y en un lenguaje común y unas metas colectivas compartidas.

### ***Clima de servicio de grupo***

En la tabla 8.4 presentamos los estadísticos descriptivos correspondientes a la escala del clima de servicio desarrollado en los grupos de trabajo de los hoteles de nuestra muestra. Esta variable, al igual que el capital social interno al grupo, fue evaluada por el supervisor y los trabajadores del grupo. Observamos que todos los ítems están por encima del valor intermedio de la escala. Únicamente el ítem 4, que evalúa si los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para desarrollar un servicio de excelente calidad, muestra un valor ligeramente inferior a los otros dos, tanto en moda (5) como en media (5,24). De este modo, podemos decir que, en general, los grupos de trabajo poseen una alta percepción compartida sobre las prácticas, procedimientos y comportamientos desarrollados dentro del grupo relacionados con la prestación de un servicio de alta calidad al cliente.

**Tabla 8.3. Variable de capital social interno al grupo: estadística descriptiva**

Variable	N	Moda	Media	Desv. Típica	Min.	Máx.
<i>Dimensión Estructural</i>						
1.En mi grupo de trabajo, hay una comunicación abierta y honesta	343	5	5,07	1,01	2	7
2.En mi grupo, los empleados comparten y aceptan críticas constructivas sin tomárselo de forma personal	343	5	4,73	1,05	1,33	7
3.En mi grupo, los empleados están dispuestos a compartir información con sus compañeros	343	6	5,18	1,01	1,75	7
4.Los empleados de mi grupo se mantienen informados en todo momento	343	6	5,26	1,01	2	7
<i>Dimensión Relacional</i>						
5.En mi grupo, puedo confiar en los empleados con los que trabajo	343	6	5,21	1,05	2	7
6.Los empleados de mi grupo tienen en consideración los sentimientos de los otros compañeros	343	5	5,16	1,04	1,67	7
7.En mi grupo, los empleados tienen confianza entre sí	343	5	5,15	1,03	1,75	7
8.Los empleados de mi grupo muestran una gran integridad	343	6	5,25	1,03	1,67	7
9.No existe un "espíritu de equipo" entre los empleados de mi grupo de trabajo	343	6	5,22	1,05	1,67	7
10.En general, los empleados de mi grupo son dignos de confianza	343	6	5,30	1,03	1,33	7
<i>Dimensión Cognitiva</i>						
11.Los empleados comparten la misma visión y ambiciones del grupo	343	5	4,91	1,04	1,67	7
12.Los empleados de mi grupo persiguen con entusiasmo la misión y objetivos colectivos	343	5	5,02	1,01	1,67	7
13.Los empleados comparten los objetivos comunes del grupo	343	5	5,10	1,02	1,33	7
14.Los empleados de mi grupo de trabajo están comprometidos con los objetivos del grupo	343	5	5,15	1,01	1,67	7
15.Los empleados se sienten partícipes en la planificación de los objetivos del grupo	343	5	5,06	1,02	1,67	7
16.Los empleados de este grupo comparten los mismos planteamientos del grupo	343	5	5,03	0,98	1,67	7

**Tabla 8.4. Variable de clima de servicio del grupo: estadística descriptiva**

Variable	N	Moda	Media	Desv. Típica	Min.	Máx.
1.Los empleados tienen las habilidades para hacer un buen trabajo y ofrecer un servicio de excelente calidad	343	6	5,46	1,01	1,67	7
2.En mi grupo, se reconoce y aprecia el trabajo bien hecho y la prestación de un servicio de excelente calidad	343	6	5,44	0,99	1,67	7
3.En mi grupo, el nivel de calidad del servicio que se ofrece por parte de los empleados es excelente	343	6	5,52	0,93	2,33	7
4.En mi grupo, los empleados cuentan con los recursos para hacer un buen trabajo y ofrecer un servicio de excelente calidad	343	5	5,24	0,93	2	7

***Efectividad grupal***

La efectividad grupal, como ya comentamos en el capítulo anterior, fue medida por el gerente del hotel. Para ello, éste comparó la efectividad del grupo de trabajo en cuestión, con el desempeño medio de los grupos de trabajo del establecimiento hotelero. En la tabla 8.5 mostramos los estadísticos descriptivos de los siete aspectos clave que componen la escala de medida. Como podemos observar, tanto las medias como las modas de todos los ítems se encuentran por encima del valor central de la escala. Sin embargo, realizando un análisis más exhaustivo por ítems podemos destacar que los grupos de trabajo tienen una mayor capacidad para completar el trabajo a tiempo (5,98), una mayor capacidad de respuesta rápida ante problemas (5,91) y una mayor cantidad y calidad del trabajo (5,79 y 5,84 respectivamente) en comparación con aspectos como la iniciativa (5,36) y la cooperación con otros grupos del hotel (5,60).

**Tabla 8.5. Variable de efectividad grupal: estadística descriptiva**

Variable	N	Moda	Media	Desv. Típica	Min.	Máx.
1.La calidad del trabajo	343	6	5,84	0,82	2	7
2.La cantidad de trabajo	343	6	5,79	0,89	2	7
3.La iniciativa del grupo	343	6	5,36	1,12	2	7
4.La cooperación del grupo con otros grupos del hotel	343	6	5,60	1,13	1	7
5.La capacidad para completar el trabajo a tiempo	343	6	5,98	0,88	2	7
6.La capacidad de respuesta rápida ante problemas	343	6	5,91	0,96	2	7
7.El rendimiento general	343	6	5,93	0,86	2	7

***Empatía del trabajador***

En relación a la empatía, como explicamos en el capítulo anterior, sus ítems reflejan aspectos relacionados con la dimensión cognitiva de la empatía, los cuales han sido medidos por el trabajador. Como se puede comprobar en la tabla 8.6, todos los ítems poseen valores modales un punto por encima del valor intermedio de la escala. Del mismo modo, la media de todos ellos también se sitúa por encima de dicho valor, mostrando datos similares para los cuatro indicadores. Así, podemos afirmar que los trabajadores de la muestra tienen la capacidad de adoptar la perspectiva del compañero o del colectivo.

**Tabla 8.6. Variable de empatía del trabajador: estadística descriptiva**

Variable	N	Moda	Media	Desv. Típica	Min.	Máx.
1.Creo que siempre hay dos versiones en cada problema y trato de conocer ambas	835	5	5,64	3,76	1	7
2.Trato de conocer todas las posturas sobre un problema antes de tomar una decisión	835	5	5,64	3,75	1	7
3.Me resulta difícil ver las cosas desde el punto de vista del otro	835	5	5,32	1,31	1	7
4.A veces trato de entender mejor a mis compañeros poniéndome en su lugar	835	5	5,66	1,19	1	7

### ***Comportamiento cívico del trabajador***

En cuanto a los ítems que forman la variable de comportamiento cívico del trabajador, son los trabajadores quienes valoraron su propio comportamiento cívico, orientado hacia los compañeros -OCBI- y orientado hacia el grupo de trabajo -OCBO-. En la tabla 8.7 presentamos los estadísticos descriptivos que nos permiten caracterizar esta variable. Observamos que todos los ítems se sitúan por encima del valor medio de la escala, tanto en moda como en media. Sin embargo, existen diferencias en las escalas que deben analizarse de forma detallada.

Respecto a la dimensión OCBI, aunque todos los ítems poseen valores medios-altos, la mayoría están por encima de 5 -valores superiores al valor medio de la escala-. Sin embargo, debemos señalar que tanto el ítem 2 *-ofrecer tu tiempo personal a ayudar a otros que tienen problemas en el trabajo-* como el ítem 5 *-renunciar a tiempo personal para ayudar a otros que tienen problemas laborales o extra-laborales-*, poseen valores medios inferiores a los mostrados por el resto de indicadores (5,15 y 4,99, respectivamente). En consecuencia, podemos decir que los trabajadores de los establecimientos hoteleros de nuestra muestra tienden, en general, a desarrollar comportamientos de ayuda al compañero de trabajo. No obstante, cuando se trata de sacrificar el tiempo personal, hay una ligera tendencia a no desarrollar de una forma tan clara dicho comportamiento cívico hacia el compañero.

En relación a los estadísticos descriptivos de la dimensión OCBO, podemos observar en los ocho ítems de la escala una alta uniformidad tanto en media, como en moda. Todos los ítems ofrecen un valor de 7 en moda, excepto el ítem 13 *-proponer ideas para mejorar el funcionamiento del grupo de trabajo-* que posee un valor modal de 6. Esta uniformidad indica que los trabajadores de nuestro estudio tienden a desarrollar de forma general acciones cívicas orientadas hacia la mejora del grupo de trabajo.

**Tabla 8.7. Variable de comportamiento cívico del trabajador: estadística descriptiva**

Variable	N	Moda	Media	Desv. Típica	Min.	Máx.
<i>Comportamiento cívico orientado hacia los compañeros</i>						
1. Ayudar a otros compañeros que han estado ausentes	835	7	5,66	1,35	1	7
2. Ofrecer tu tiempo personal a ayudar a otros que tienen problemas en el trabajo	835	6	5,15	1,51	1	7
3. Ajustar tu horario laboral para acomodar días libres/vacaciones de otros compañeros	835	7	5,42	1,53	1	7
4. Hacer un esfuerzo extra para que nuevos compañeros sean bien recibidos en el grupo	835	7	5,78	1,30	1	7
5. Renunciar a tiempo personal para ayudar a otros que tienen problemas laborales o extra-laborales	835	5	4,99	1,56	1	7
6. Mostrar amabilidad y verdadero interés por los compañeros cuando tienen personales y profesionales muy difíciles	835	7	5,82	1,22	1	7
7. Ayudar a los compañeros en sus responsabilidades laborales	835	7	5,74	1,22	1	7
8. Compartir tus pertenencias personales con otros para ayudarles en su trabajo	835	7	5,37	1,55	1	7
<i>Comportamiento cívico orientado hacia el grupo de trabajo</i>						
9. Realizar tareas que no son obligatorias y que mejoran la imagen del grupo	835	7	5,60	1,30	1	7
10. Mantenerse al día con las novedades que aparecen en el grupo de trabajo	835	7	5,69	1,24	1	7
11. Defender al grupo de trabajo cuando otros empleados lo critican	835	7	5,69	1,30	1	7
12. Mostrar orgullo en público cuando se representa al grupo de trabajo	835	7	5,71	1,35	1	7
13. Proponer ideas para mejorar el funcionamiento del grupo de trabajo	835	6	5,55	1,33	1	7
14. Expresar lealtad hacia el grupo de trabajo	835	7	5,84	1,24	1	7
15. Tomar medidas para proteger al grupo de posibles problemas	835	7	5,68	1,30	1	7
16. Mostrar interés por la imagen del grupo de trabajo	835	7	5,85	1,22	1	7



### 8.2.1.2. Variables de identificación de los grupos de trabajo y los establecimientos hoteleros

Con el objetivo de identificar las características generales de los grupos de trabajo y los establecimientos hoteleros, en la entrevista mantenida con el gerente del hotel se obtuvo información sobre el tamaño de los grupos de trabajo y del hotel, el tipo de empresa, así como el número de estrellas de cada establecimiento hotelero. A continuación, exponemos los aspectos fundamentales de cada una de estas variables.

#### *Tamaño de los grupos de trabajo y los hoteles*

El tamaño del hotel y el tamaño de los grupos de trabajo se han medido en función del número de trabajadores que posee cada uno de ellos. En la tabla 8.8, podemos observar ambos resultados, existiendo diferencias entre ambas variables que analizamos de manera pormenorizada.

Así, por un lado, respecto al tamaño del hotel, observamos que el valor medio es de 25,32 trabajadores. Sin embargo, en base a la alta desviación típica obtenida para esta variable (20,52 trabajadores), evidenciamos la existencia de una considerable dispersión en la muestra. A pesar de ello, debemos añadir que un gran porcentaje de los hoteles de la muestra (87,13%) son empresas de menos de 50 trabajadores.

Por otro lado, respecto al tamaño del grupo, indicamos que el valor medio es de 8,31 trabajadores con una moderada desviación típica (4,89 trabajadores), variando los grupos desde un mínimo de 3 trabajadores hasta un máximo de 28. Sin embargo, debemos observar que el tamaño de los grupos posee un valor modal de 4 trabajadores, donde el 82,12% de los grupos presentan un valor inferior a 10 trabajadores. Esto indica que los grupos de nuestra muestra poseen, en general, una reducida dimensión.

**Tabla 8.8. Tamaño del hotel y grupo de trabajo: estadística descriptiva**

Variable	N	Moda	Media	Desv. Típica	Min.	Máx.
Número de trabajadores hotel	171	12	25,32	20,52	8	110
Número de trabajadores grupo de trabajo	343	4	8,31	4,89	3	28

### ***Tipo de hotel***

Esta variable se ha introducido como una variable dicotómica, otorgando el valor 0 a los hoteles independientes y el valor 1 a los establecimientos hoteleros dependientes de una cadena hotelera. Si analizamos la tabla de frecuencias -ver tabla 8.9-, observamos una cierta paridad en la muestra, aunque con una ligera superioridad por parte de los hoteles independientes (54,4%).

**Tabla 8.9. Tipo de hotel: tabla de frecuencias**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Hotel independiente	93	54,4%
Cadena hotelera	78	45,6%
<b>Total</b>	<b>171</b>	

### ***Número de estrellas***

Respecto a esta variable, se realizó una clasificación de los establecimientos hoteleros en función del número de estrellas que ostentaba el hotel en el momento de la recogida de datos. En la tabla 8.10 se muestra la frecuencia y el porcentaje de hoteles incluidos en cada una de las categorías. En ella podemos observar que predominan los hoteles de tres y cuatro estrellas, suponiendo un 33,3% y un 48,0% de la muestra total. Por el contrario, los establecimientos hoteleros de una y cinco estrellas tienen un menor peso en la muestra, el 2,3% y el 4,7% respectivamente. Por último, los hoteles de dos estrellas suponen el restante 11,7% de la muestra.

**Tabla 8.10. Número de estrellas del hotel: tabla de frecuencias**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Una estrella	4	2,3%
Dos estrellas	20	11,7%
Tres estrellas	57	33,3%
Cuatro estrellas	82	48,0%
Cinco estrellas	8	4,7%
<b>Total</b>	<b>171</b>	

### 8.2.1.3. Variables de control socio-demográficas: trabajador, supervisor y gerente

Como explicamos en el capítulo anterior, en nuestro estudio hemos utilizado tres tipos de informantes a la hora de obtener los datos de nuestras variables: gerente, supervisor y trabajador. Para ello, se han elaborado tres tipos de cuestionarios a partir de los cuales, junto con la información de las variables de nuestro estudio, se obtuvo información referente a aspectos de carácter socio-demográfico de cada uno de ellos.

Debido a que dentro del hotel existe una gran heterogeneidad de trabajadores, y diferencias significativas en alguna de estas variables dependiendo del grupo de trabajo objeto de análisis, hemos elaborado diversos diagramas de barras para mostrar la información desagregada en porcentaje de estas variables, diferenciando entre gerente, supervisor y trabajador. En el caso del trabajador informamos, por un lado, sobre los datos totales para poder comparar con gerente y supervisores. Y, por otro lado, mostramos los porcentajes separados por grupos de trabajo. En este último caso, hemos incluido los cuatro grupos de trabajo que con más frecuencia están presentes en nuestra muestra: recepción, cocina, restaurante y servicio de habitaciones<sup>54</sup>. A estos cuatro grupos hemos añadido un último denominado *otros grupos*, donde se han incluido aquellos grupos que aparecieron con menor frecuencia: mantenimiento, revenue, administración y economato, los cuales no estaban presentes en todos los hoteles por estar sus funciones absorbidas por otros grupos, desarrolladas por los servicios centrales, o simplemente externalizadas.

A continuación, exponemos las características más importantes de nuestra muestra en relación a las siguientes variables socio-demográficas: sexo, tipo de contrato, dedicación laboral, nivel educativo, edad y antigüedad en el establecimiento hotelero.

#### *Sexo*

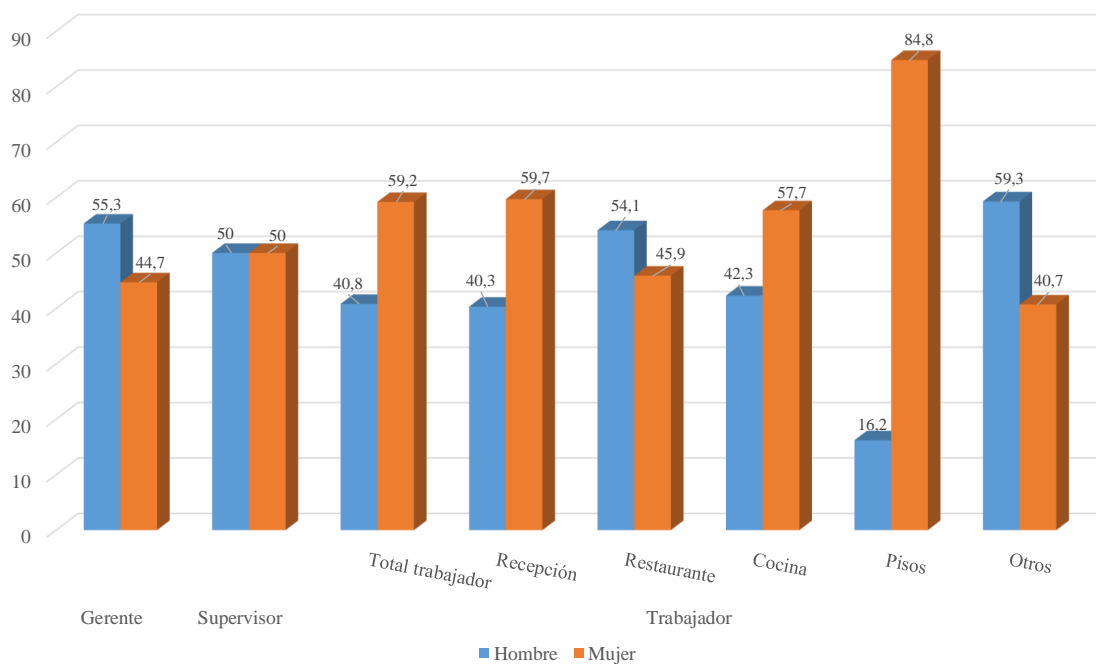
En cuanto al sexo, como podemos observar en la figura 8.1, existen diferencias entre los distintos cargos del hotel y entre los distintos grupos de trabajo, lo que nos obliga a analizar cada uno de ellos de forma independiente. Así, en relación a los cargos del hotel,

---

<sup>54</sup> También llamado pisos. A partir de este momento, por criterio de simplificación, el servicio de habitaciones lo vamos a denominar pisos.

podemos señalar que en nuestra muestra existe un mayor porcentaje de hombres en la gerencia del hotel (55,3%), paridad estricta en el caso de la supervisión de grupos y un mayor porcentaje de mujeres como trabajadoras del establecimiento hotelero (59,2%). Por otro lado, en relación a los grupos de trabajo, podemos advertir un mayor porcentaje de mujeres que de hombres en el grupo de trabajo de recepción (59,7%), cocina (57,7%) y pisos (84,8%); y un menor porcentaje de mujeres que de hombres en los grupos de trabajo de restaurante (45,9%) y en *otros grupos* (40,7%). Este último dato puede ser explicado por el alto porcentaje de representación del grupo de trabajo de mantenimiento en esta clasificación (62,5%), el cual tradicionalmente está ocupado por trabajadores varones.

**Figura 8.1. Distribución en porcentaje de la muestra por sexo**

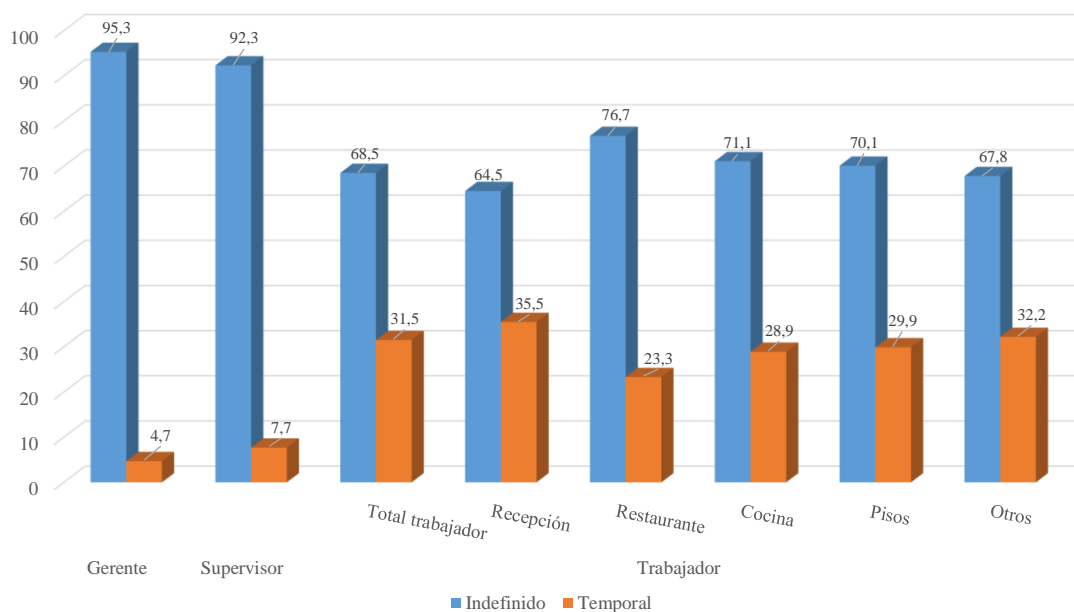


### **Tipo de contrato**

En relación a la variable tipo de contrato, como podemos observar en la figura 8.2, existe una gran diferencia, por un lado, entre gerentes y supervisores, los cuales tienen un bajo porcentaje de temporalidad (4,7% y 7,7% respectivamente) y, por otro lado, los trabajadores de los grupos de trabajo que tienen una alta tasa de trabajo eventual (31,5%). Si realizamos un análisis por grupos de trabajo podemos observar que no existen

diferencias significativas entre grupos de trabajo, variando las cifras entre el 23,3% de temporalidad presente en el grupo de restaurante, al 35,5% de temporalidad en el grupo de recepción.

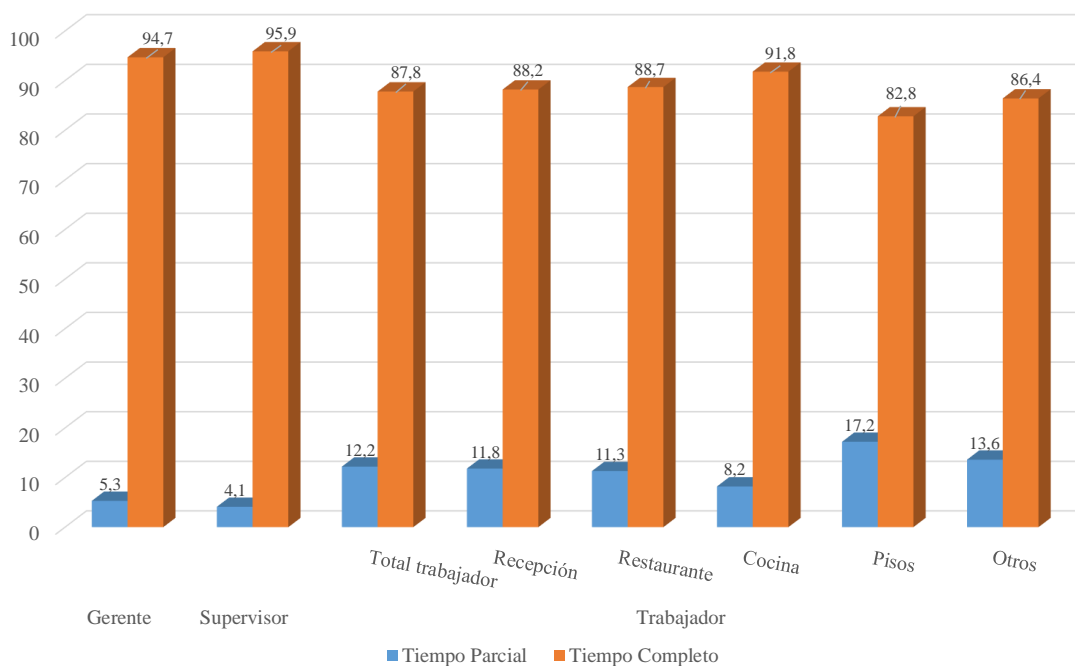
**Figura 8.2. Distribución en porcentaje de la muestra por tipo de contrato**



### ***Dedicación laboral***

En el caso de la dedicación laboral, como podemos advertir en la figura 8.3, ésta posee un comportamiento similar al señalado en la variable tipo de contrato, aunque con diferencias menos acusadas. Así, por un lado, los gerentes y supervisores poseen tasas más bajas de trabajo a tiempo parcial (5,3% y 4,1%, respectivamente) que los trabajadores de los grupos (12,2%). Y, por otro lado, en relación a los grupos de trabajo, evidenciamos la no existencia de variaciones significativas entre los distintos grupos; la mayor disparidad se observa al comparar el 8,2% de trabajo a tiempo parcial en el grupo de cocina con el 17,2% de trabajo a tiempo parcial en el grupo de pisos.

**Figura 8.3. Distribución en porcentaje de la muestra por dedicación laboral**



### *Nivel educativo*

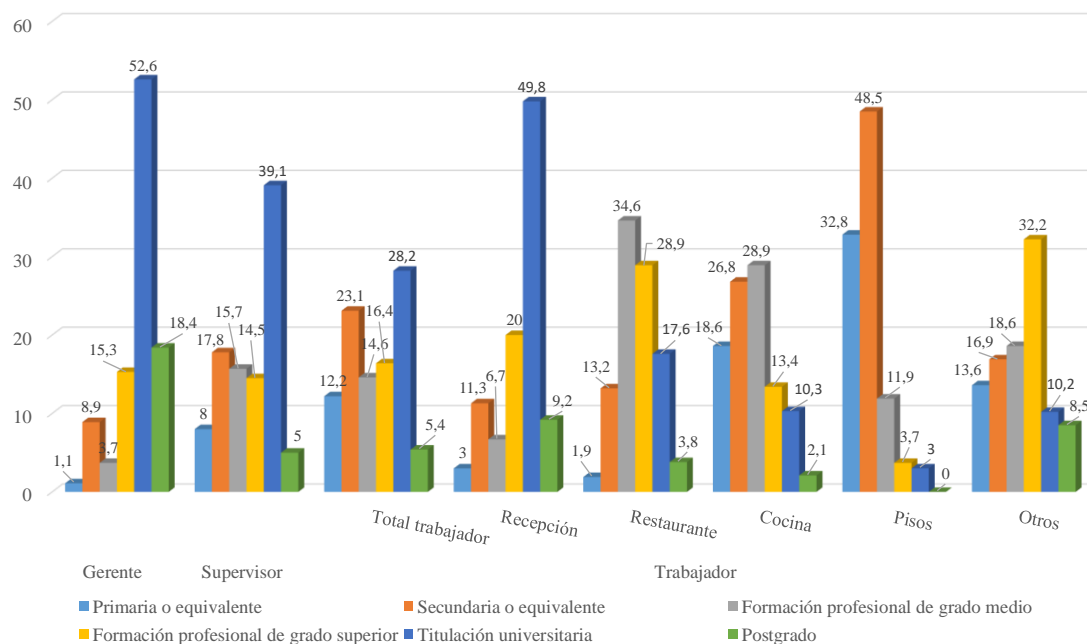
Para poder medir el nivel educativo, como comentamos en el capítulo anterior, los gerentes, supervisores y trabajadores seleccionaron la mayor titulación obtenida entre las siguientes opciones que aparecían en el cuestionario: primaria o equivalente, secundaria o equivalente, formación profesional de grado medio, formación profesional de grado superior, titulación universitaria y postgrado -máster o doctorado-. La figura 8.4 presenta los porcentajes de los puestos y los grupos de trabajo. En ella podemos observar, de un lado, una correcta cualificación del personal del hotel en términos generales y, de otro lado, una alta dispersión tanto en los cargos del hotel como en los grupos del hotel. La presencia de estas diferencias hace que sea necesario el desarrollo de un análisis más exhaustivo de los datos arrojados en cada una de las clasificaciones.

Así, en cuanto a los cargos del hotel, podemos advertir que el 71% de los gerentes poseen estudios superiores -grado o postgrado universitario-, mientras que esta cifra cae al 44,1% en el caso de los supervisores y al 33,6% en el caso de los trabajadores. En estas dos últimas categorías la formación de grado medio -secundaria y formación profesional- es

la dominante, consistente en un 48% para los supervisores y un 54,1% para los trabajadores.

Por otro lado, en el caso de los grupos de trabajo, podemos observar una tendencia similar a la anteriormente descrita entre el grupo de recepción y el resto de grupos. Así, mientras que más de la mitad del personal de recepción posee formación universitaria -59% sumando la categoría de grado y posgrado- y el 38% posee formación de grado medio, en el resto de grupos estos datos se invierten a favor de la educación secundaria y la formación profesional. Así, por ejemplo, en el grupo de restaurante los estudios universitarios suponen el 21,4% y la formación de grado medio un 76,7%. En *otros grupos* el 18,7% de los trabajadores poseen formación universitaria y el 67,7% de los mismos poseen estudios intermedios. En cocina un 12,4% del personal posee estudios universitarios frente al 69,1% de trabajadores que han llegado solo a terminar estudios medios. Finalmente, el grupo que posee una menor formación reglada es el grupo de pisos: el 3% de su personal posee estudios universitarios, el 64,1% posee estudios medios y el 32,8% ha cursado únicamente estudios primarios.

**Figura 8.4. Distribución en porcentaje de la muestra por nivel educativo**



### ***Antigüedad***

En relación a la antigüedad, a los gerentes, supervisores y trabajadores se les indicaba que identificaran el tiempo que llevaban trabajando para el establecimiento hotelero. Para ello, en el cuestionario se le plantearon seis opciones: menos de un año, entre uno y cinco años, entre seis y diez años, entre once y quince años, entre dieciséis y veinte años, o más de veinte años. La figura 8.5 indica que la fuerza de trabajo es bastante madura en el caso de la dirección y los mandos intermedios ya que el 66,3% de los gerentes y el 73,9% de los supervisores poseen una experiencia superior a cinco años. Sin embargo, en el caso de los trabajadores existe un porcentaje amplio de personas de escasa antigüedad. En este sentido, los datos muestran que un 26,4% de los empleados tienen una experiencia entre uno y cinco años y un 23,4% de ellos tienen una experiencia inferior a un año. Si analizamos estos últimos datos por grupos de trabajo podemos observar que el grupo con mayor experiencia es el grupo de restaurante (59,8% de trabajadores con experiencia superior a cinco años), seguido de cocina (57,8%), pisos (52,9%), *otros grupos* (47,5%), y finalmente, recepción (43,4%). Así, estos datos, en consonancia con los reflejados anteriormente sobre el tipo de contrato -ver figura 8.2-, indican que en los establecimientos hoteleros de nuestra muestra convive una estructura fija de trabajadores -gerentes, supervisores y trabajadores con una mayor experiencia- con un porcentaje considerable de empleados temporales, especialmente trabajadores sin cargo en los grupos de trabajo, que ayudan a cubrir los picos de demanda que se producen en ciertas épocas del año.

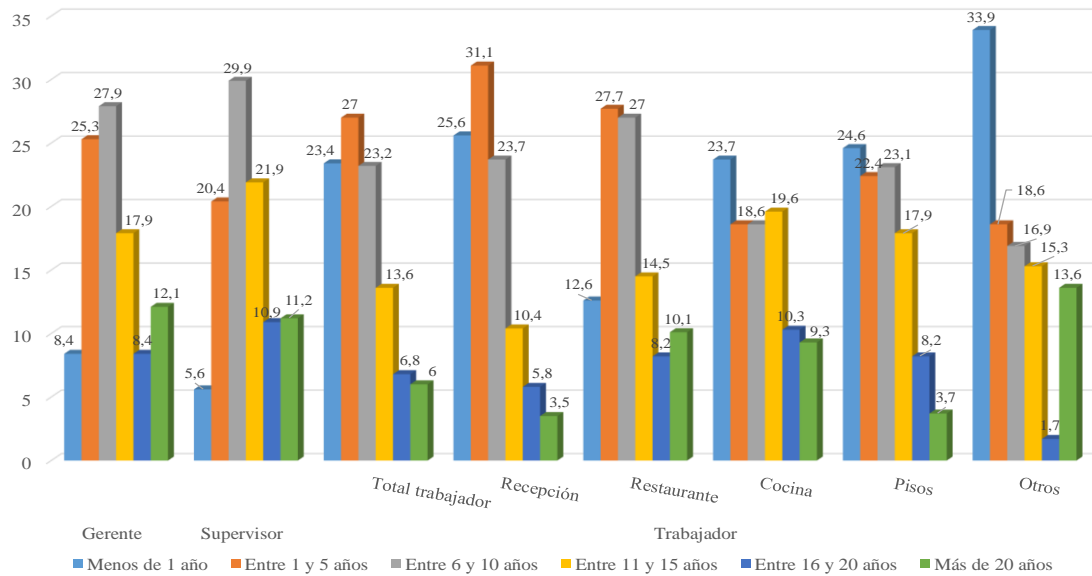
### ***Edad***

En cuanto a la edad del personal del hotel, como comentamos en el capítulo anterior, los informantes debían situar su edad entre seis intervalos que aparecían en el cuestionario: menos de 20 años, entre 20 y 25 años, entre 26 y 35 años, entre 36 y 45 años, entre 46 y 55 años y más de 55 años. En la figura 8.6 presentamos los porcentajes correspondientes a cada franja de edad para cada una de las categorías y grupos del hotel. En ella podemos observar que para gerentes y supervisores la franja de edad que mayor porcentaje de personas ocupa corresponde a la comprendida entre los 36 y 45 (45,3% y 45%, respectivamente), mientras que para los trabajadores el intervalo con mayor representación, con un 38,1% de la

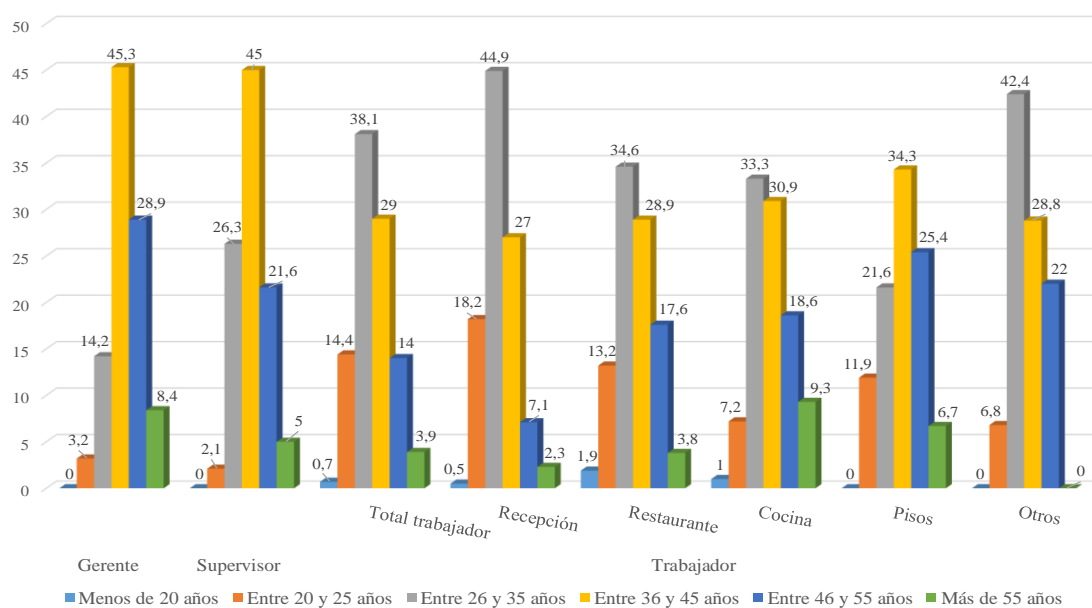


muestra, es el comprendido entre 26 y 35 años, mostrando así una plantilla que en términos generales es relativamente joven. Esta tendencia se mantiene a lo largo de los grupos de trabajo, excepto en el grupo de pisos donde la franja de edad de mayor representación corresponde a la comprendida entre los 36 y 45 años.

**Figura 8.5. Distribución en porcentaje de la muestra por antigüedad**



**Figura 8.6. Distribución en porcentaje de la muestra por edad**



### 8.2.2. Resultados de la agregación de los datos

Tal y como explicamos en el capítulo anterior, para poder construir variables a nivel grupal u organizacional a través de valoraciones individuales -liderazgo servidor del gerente/supervisor, clima de servicio del grupo y capital social interno al grupo-, es necesaria la presencia de indicadores objetivos que reflejen el consenso y la cohesión existente dentro del grupo (Bliese, 1998). Para ello, como comentamos, es imprescindible que se cumplan tres criterios (Bliese, 2000): acuerdo intra-grupo, fiabilidad de la agregación y no independencia de datos. Para medir el nivel de acuerdo intra-grupo utilizamos los indicadores  $r_{wg}$  y el AD, y para examinar la fiabilidad y la no independencia de los datos empleamos un análisis ANOVA junto con el cálculo de los indicadores de correlación intra-clase -ICC(1) e ICC(2)-. Los resultados de estos indicadores aplicados a nuestra muestra quedan reflejados en la tabla 8.11.

**Tabla 8.11. Resultados de los índices de agregación**

Nivel	Variable	$r_{wg}$	AD	ANOVA (F)	ICC(1)	ICC(2)
HOTEL	Liderazgo servidor (Gerente)	0,87 (DT=0,10)	0,42 (DT=0,19)	F =12,343**	0,68	0,88
	Liderazgo servidor (Supervisor)	0,83 (DT=0,12)	0,44 (DT=0,21)	F =12,485**	0,69	0,88
GRUPO DE TRABAJO	Clima de servicio del grupo	0,84 (DT=0,11)	0,50 (DT=0,20)	F=6,739**	0,33	0,63
	Capital social interno al grupo	0,86 (DT=0,11)	0,54 (DT=0,22)	F=9,689**	0,46	0,74

**Nota:**  $r_{wg}$  y AD = Índice de desviación promedio; ICC = Coeficiente de correlación intraclase; F = ratio ANOVA; DT=Desviación típica. Nivel de significación: \*\* $p < 0,01$

Respecto al acuerdo intra-grupo, podemos observar en la tabla 8.11 que los valores del indicador AD de todas las variables están por debajo del nivel de corte de 1,16 (Dunlap et al., 2003) en todos los constructos, incluso si sumamos sus desviaciones típicas. En cuanto al índice  $r_{wg}$  todos los indicadores de las variables reflejan valores por encima del nivel de corte de 0,70 (James et al., 1984), aun sustrayéndoles la desviación típica correspondiente. Por lo tanto, podemos concluir que existe un alto acuerdo inter-jueces

tanto para las variables grupales, como para la variable a nivel hotelero -liderazgo servidor del gerente-.

En relación a la fiabilidad de la agregación y la no independencia de los datos, podemos advertir en la tabla 8.11 que todos los análisis ANOVA realizados muestran diferencias significativas inter-grupo e inter-hotel, y que los valores de los indicadores ICC(1) están muy por encima del nivel de corte recomendado de 0,05 (Bliese, 1998, 2000). Sin embargo, para el indicador ICC(2) en el caso del clima de servicio, este indicador está ligeramente por debajo del valor recomendado (Bliese, 1998, 2000) de 0,7 (0,61). Este valor puede ser explicado por el bajo número de informantes dentro del grupo -valor modal de 4, ver tabla 8.8, pág. 295-. En estos casos, la literatura indica que la existencia de diferencias significativas entre los grupos de trabajo en el análisis de varianza -ANOVA- junto con la validez del índice ICC(1) es suficiente para justificar la existencia de variabilidad inter-grupos y la no independencia de los datos (Bliese, 1998). En consecuencia, podemos decir que tanto las variables grupales como las organizacionales cumplen los criterios de agregación y, por lo tanto, los datos agregados pueden ser utilizados en los distintos modelos de regresión planteados en nuestro trabajo.

### **8.2.3. Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas**

#### **8.2.3.1. Fiabilidad de las escalas**

Para analizar la fiabilidad de las escalas de medida utilizadas, como señalamos en el capítulo anterior, vamos a utilizar el estadístico alfa propuesto por Cronbach (1951) junto con el coeficiente  $\rho_c$  de fiabilidad compuesta (Werts et al., 1974).

Por un lado, el estadístico alpha de Cronbach (1951) calcula la correlación media de una de sus variables -ítems o indicadores- respecto a todas las demás de la escala. El valor del estadístico varía entre 0 y 1, de tal forma que cuanto más se aproxime a la unidad existirá una mayor consistencia interna de los ítems que componen el constructo.

La tabla 8.12 muestra los resultados correspondientes al cálculo del alpha de Cronbach de cada una de las escalas. Como podemos observar todas las variables, a excepción de

la escala destinada a controlar la deseabilidad social, presentan una fiabilidad estricta al presentar valores superiores a 0,8 (Nunnally, 1978). Sin embargo, el valor de la escala de deseabilidad social presenta un valor de 0,71 que resulta ser superior al valor límite mínimo 0,7 recomendado por Nunnally (1978) para una fiabilidad aceptable. Por lo tanto, podemos afirmar que todas las variables empleadas en nuestra investigación son confiables en términos de consistencia interna.

**Tabla 8.12. Fiabilidad de las escalas: alpha de Cronbach**

Constructo	Dimensión	$\alpha$ de Cronbach	
Liderazgo servidor (Gerente)	---	0,98	
Liderazgo servidor (Supervisor)	---	0,97	
Capital social interno al grupo*	<i>Estructural</i>	0,93	0,98
	<i>Relacional</i>	0,97	
	<i>Cognitiva</i>	0,97	
Clima de servicio del grupo	---	0,93	
Efectividad grupal	---	0,88	
Empatía del trabajador	---	0,85	
Comportamiento cívico del trabajador*	<i>OCBI</i>	0,90	0,94
	<i>OCBO</i>	0,92	
Deseabilidad social	---	0,71	

**Nota:** \* Constructo de segundo orden

Por otro lado, el coeficiente  $\rho_c$  de fiabilidad compuesta, a diferencia del alpha de Cronbach que asume equivalencia entre los indicadores de medida, utiliza las cargas factoriales presentes en el modelo causal, considerándose un coeficiente más avanzado que el alpha de Cronbach (Chein, 1998). El cálculo de este coeficiente debe reflejar distintos valores para cada una de las variables analizadas según el modelo planteado y evaluado.

En la tabla 8.13 podemos observar que todos los constructos empleados en los tres modelos multinivel presentan valores superiores al valor recomendado de 0,8 (Nunally,

1978). Así, podemos concluir, a la luz de este indicador  $-\rho_c$  -, que los constructos utilizados poseen una elevada consistencia interna.

**Tabla 8.13. Fiabilidad compuesta de las escalas**

Constructo	Dimensión	Modelo I	Modelo II	Modelo III	
Liderazgo servidor (Gerente)	---	0,97	---	---	
Liderazgo servidor (Supervisor)	---	0,98	0,98	0,98	
Capital social interno al grupo*	<i>Estructural</i>			0,98	
	<i>Relacional</i>	---	---	0,97	0,98
	<i>Cognitiva</i>			0,98	
Clima de servicio del grupo	---	---	0,95	---	
Efectividad grupal	---	---		0,91	
Empatía del trabajador	---	---	0,90	---	
Comportamiento cívico del trabajador*	<i>OCBI</i>		0,91	0,92	0,95
	<i>OCBO</i>	---	0,93	0,93	
Deseabilidad social	---	---	0,81	0,80	

**Nota:** \* Constructo de segundo orden

### 8.2.3.2. Validez convergente de las escalas

En este apartado estudiamos la validez convergente de los constructos utilizados mediante la varianza extraída media *-average variance extracted (AVE)-* de cada uno de ellos. La validez convergente examina la cantidad de varianza que es obtenida por un constructo a través de sus ítems en comparación con la cantidad de varianza producida por el error de medida. Según Fornell y Larcker (1981) este indicador debe poseer un valor superior a 0,5.

En la tabla 8.14 vemos que los resultados del AVE son superiores a 0,5 en todos los constructos. De esta forma, podemos concluir que todas las variables de nuestro estudio cumplen los requisitos de validez convergente, consiguiendo todos ellos explicar más de la mitad de su varianza a través de sus ítems.

**Tabla 8.14. Análisis de la varianza media extraída**

Constructo	Dimensión	Modelo I	Modelo II	Modelo III	
Liderazgo Servidor (Gerente)	---	0,73	---	---	
Liderazgo Servidor (Supervisor)	---	0,82	0,81	0,81	
Capital social interno al grupo*	<i>Estructural</i>			0,79	
	<i>Relacional</i>	---	---	0,82	0,79
	<i>Cognitiva</i>			0,79	
Clima de servicio del grupo	---	---	0,82	---	
Efectividad grupal	---	---		0,59	
Empatía del trabajador	---	---	0,70	---	
Comportamiento cívico del trabajador*	<i>OCBI</i>		0,57	0,58	
	<i>OCBO</i>	---	0,64	0,64	0,64
Deseabilidad social	---	---	0,53	0,51	

Nota: \* Constructo de segundo orden

### 8.3. RESULTADOS DE LOS MODELOS PLANTEADOS

Como explicamos en el capítulo previo, para llevar a cabo el contraste empírico de los modelos planteados, utilizamos la metodología de análisis multinivel a través de ecuaciones estructurales -MSEM-. Para ello, como comentamos al principio de este capítulo, en primer lugar, evaluamos el modelo de medida a través del análisis factorial confirmatorio -AFC-, y posteriormente, examinamos el modelo estructural mediante el análisis y evaluación de la significatividad de las relaciones planteadas.

#### 8.3.1. Análisis Factorial Confirmatorio

El AFC, como desarrollamos en el capítulo previo, es una técnica estadística que nos permite estudiar la estructura factorial y la validez discriminante de los constructos empleados, lo cual nos servirá como evaluación del modelo de medida. La bondad del ajuste la podemos analizar a través de los indicadores chi-cuadrado, CFI, TLI y RMSEA.

Debido a las características de nuestro estudio, realizamos dos tipos de AFC. Por un lado, un AFC de un nivel para comprobar estadísticamente el mejor ajuste de los constructos multidimensionales -capital social interno al grupo y comportamiento cívico del trabajador-. Y, por otro lado, un AFC multinivel -en adelante, AFCM-, que nos indicará la idoneidad de los constructos incluidos en los modelos multinivel. A continuación, pasamos a estudiar de forma detallada los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

### 8.3.1.1. Análisis factorial confirmatorio de los constructos dimensionales

En nuestro estudio hemos empleado dos variables multidimensionales: el capital social interno al grupo y el comportamiento cívico del trabajador. El capital social interno al grupo posee tres dimensiones: *estructural*, *relacional* y *cognitiva*, y el comportamiento cívico del trabajador se mide a través de una dimensión orientada hacia los compañeros -OCBI- y una dimensión orientada hacia el grupo de trabajo -OCBO-. A continuación, desarrollamos un AFC a un nivel para comprobar la validez factorial de estos constructos. En el caso del capital social interno al grupo, como muestra la tabla 8.15, realizamos varios análisis en los que comparamos la variable de capital social medida a través de un constructo de segundo orden en el que se incluye sus tres dimensiones como tres factores: *estructural*, *relacional* y *cognitiva* -modelo 1-, con otros modelos en los que incluimos otras posibles combinaciones factoriales. Así, diseñamos modelos alternativos de dos factores donde se combinan en un único factor *la dimensión relacional y cognitiva* -modelo 2-, *la dimensión estructural y relacional* -modelo 3- y *la dimensión estructural y cognitiva* -modelo 4-. Finalmente, diseñamos un modelo unidimensional, que incorpora las tres dimensiones en un solo factor -modelo 5-.

Los resultados presentados en la tabla 8.16 muestran que el modelo 1 ofrece un mejor ajuste que el resto de opciones ya que presenta menores valores chi-cuadrado, existiendo diferencias significativas con los otros modelos (Satorra y Bentler, 2010). Respecto a los índices CFI y TLI (0,97 y 0,96 respectivamente), muestran valores superiores al recomendado en la literatura de 0,90 (Levy-Mangin y Varela-Mallou, 2006). Por último, obtenemos un valor aceptable para el RMSEA (0,08), comprendido entre el intervalo recomendado de 0,05 y 0,08 (Browne y Cudeck, 1993). Por lo tanto, podemos concluir que el modelo que ofrece un mejor ajuste factorial considera el capital social interno al

grupo como un constructo de segundo orden en el que se incluyen las tres dimensiones: *estructural, relacional y cognitiva* -modelo 1-.

**Tabla 8.15. Análisis factorial confirmatorio: capital social interno al grupo**

<b>Índice</b>	<b>Modelo 1:</b> Constructo de segundo orden con 3 factores: CSE, CSR y CSC	<b>Modelo 2:</b> Constructo de segundo orden con dos factores: combinando CSR y CSC en un único factor	<b>Modelo 3:</b> Constructo de segundo orden con dos factores: combinando CSE y CSR en un único factor	<b>Modelo 4:</b> Constructo de segundo orden con dos factores: combinando CSE y CSC en un único factor	<b>Modelo 5:</b> Constructo de un solo factor
$\chi^2$	762,44	1.998,77	1.000,75	1.638,23	2.323,92
df	101	102	102	102	104
CFI	0,97	0,90	0,95	0,92	0,88
TLI	0,96	0,87	0,94	0,91	0,87
RMSEA	0,08	0,15	0,11	0,13	0,16
<b>Comparación de modelos</b>		2 versus 1	3 versus 1	4 versus 1	5 versus 1
$\Delta \chi^2$		1.236,33**	238,31**	875,79**	1.561,48**
$\Delta$ df		1	1	1	3

**Nota:** CSE = Dimensión estructural del capital social interno al grupo, CSR = Dimensión relacional del capital social interno al grupo, CSC = Dimensión cognitiva del capital social interno al grupo. Nivel de significación: \*\*p < 0,01

En relación a la variable de comportamiento cívico del trabajador seguimos el mismo procedimiento que para el capital social interno al grupo. Sin embargo, en este caso el proceso es más sencillo al ser un constructo bidimensional -OCBI y OCBO-, existiendo únicamente dos combinaciones posibles de factores. Así, realizamos un único análisis en el que comparamos el modelo factorial a través de la creación de un constructo de segundo orden compuesto de dos factores: OCBI y OCBO -modelo 1-, con un modelo que diseña el comportamiento cívico como un constructo unidimensional de un solo factor -modelo 2-. Los resultados del análisis, reflejados en la tabla 8.16, muestran que el modelo 1 ofrece un mejor ajuste ya que presenta menores valores chi-cuadrado y diferencias significativas respecto al modelo 2 (Satorra y Bentler, 2010), los índices CFI y TLI poseen valores superiores al recomendado en la literatura de 0,90 (0,92 y 0,91, respectivamente), y el RMSEA alcanza un valor aceptable (0,08).



**Tabla 8.16. Análisis factorial confirmatorio: comportamiento cívico del trabajador**

Índice	Modelo 1:	Modelo 2:
	Constructo de segundo orden incluyendo 2 factores: OCBI y OCBO	Constructo de un solo factor incluyendo todos los ítems
$\chi^2$	761,93	1.109,95
df	103	104
CFI	0,92	0,88
TLI	0,91	0,86
RMSEA	0,08	0,11
<b>Comparación de modelos</b>		2 versus 1
$\Delta \chi^2$		348,02**
$\Delta df$		1

**Nota:** OCBI = Comportamiento cívico orientado hacia los compañeros, OCBO = Comportamiento cívico orientado hacia el grupo de trabajo. Nivel de significación: \*\*p < 0,01

### 8.3.1.2. Análisis factorial confirmatorio de los modelos multinivel

La estructura anidada de los datos y el análisis multinivel de las variables de estudio nos obligan a utilizar un AFCM para evaluar la estructura factorial y la validez discriminante de los constructos empleados en cada uno de los modelos, ya que la utilización de un AFC de un solo nivel puede producir problemas metodológicos por dos razones fundamentales (Dedrick y Greenbaum, 2011): a) un AFC de un único nivel presume que los datos son independientes, es decir, asume que la naturaleza de las variables es isomorfa, lo cual no es realista ante la presencia de datos jerárquicos; b) un AFC clásico opera sobre una única matriz de covarianzas, obteniendo la estructura del factor a través de promediar las respuestas de los ítems a nivel de grupo, lo que supone ignorar la influencia del contexto y la estructura anidada de la muestra.

Así, utilizamos las opciones TWOLEVEL y MLR -máxima verosimilitud con errores estándar robustos- a través de Mplus 7.4 (Muthén y Muthén, 1998-2016) para desarrollar un AFCM. Esta técnica nos permite analizar la dependencia de los datos mediante el uso de errores estándar corregidos para el nivel más alto de agrupación, descomponiendo la matriz de covarianzas de la muestra total en matrices de covarianza inter-grupos e intra-grupos. En consecuencia, este método nos permite estudiar de forma simultánea la validez

factorial de las variables de nivel inferior y superior para los tres modelos multinivel (Dedrick y Greenbaum 2011; Heck y Thomas, 2015; Muthén y Muthén, 1998-2016).

Respecto al modelo I, debido a que solo incorpora dos variables, el liderazgo servidor del gerente y el liderazgo servidor del supervisor, el AFCM se ha limitado a reflejar los índices que muestran la validez factorial del modelo planteado. De esta forma, los valores de:  $\chi^2 = 1.432,07$ ,  $df = 426$ ,  $CFI = 0,91$ ,  $TLI = 0,90$  y  $RMSEA = 0,08$  justifican la idoneidad factorial del modelo multinivel I planteado. De forma complementaria analizamos la fiabilidad individual de los ítems, considerando como aceptables aquellos ítems con cargas factoriales iguales o superiores a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979). La tabla 8.17 refleja que todos los ítems poseen valores superiores al límite señalado.

**Tabla 8.17. Fiabilidad individual del ítem: modelo I**

<b>Liderazgo servidor del gerente</b>													
Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
0.88	0.88	0.78	0.87	0.84	0.88	0.84	0.83	0.80	0.79	0.88	0.90	0.77	0.77
<b>Liderazgo servidor del supervisor</b>													
Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
0.94	0.98	0.98	0.96	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.94	0.91	0.92

En relación al modelo II, se realizó un AFCM para un modelo de cuatro factores: dos variables a nivel individual -empatía del trabajador y comportamiento cívico del trabajador- y dos variables a nivel de grupo de trabajo -liderazgo servidor del supervisor y clima de servicio del grupo-. Posteriormente, comparamos el modelo de cuatro factores a través de dos modelos alternativos. En uno de ellos, combinamos en un único factor el liderazgo servidor del supervisor y el clima de servicio del grupo -modelo 2- y, en otro, agrupamos las variables individuales -empatía del trabajador y comportamiento cívico del trabajador- en un solo constructo -modelo 3-. Los resultados se muestran en la tabla 8.18.

**Tabla 8.18. Análisis factorial confirmatorio: modelo II**

<b>Índice</b>	<b>Modelo 1:</b> Dos factores en el nivel 1 -OCB y empatía- y dos factores en el nivel 2 -liderazgo servidor del supervisor y clima de servicio-	<b>Modelo 2:</b> Dos factores en el nivel 1 y un factor en el nivel 2	<b>Modelo 3:</b> Un factor en el nivel 1 y dos factores en el nivel 2
$\chi^2$	2.612,45	3.545,92	6.191,54
<b>df</b>	907	910	914
<b>CFI</b>	0,94	0,89	0,80
<b>TLI</b>	0,93	0,89	0,78
<b>RMSEA</b>	0,05	0,06	0,08
<b>Comparación de modelos</b>		2 versus 1	3 versus 1
$\Delta \chi^2$		933,47**	3.579,09**
$\Delta df$		3	7

**Nota:** OCB = Comportamiento cívico del trabajador. Nivel de significación: \*\*p < 0,01

A través de este análisis podemos concluir que el modelo hipotetizado de cuatro factores produjo el mejor ajuste, ( $\chi^2 = 2.612,45$ ,  $df = 907$ ,  $CFI = 0,94$ ,  $TLI = 0,93$  y  $RMSEA = 0,05$ ), capturando cuatro constructos distintos y arrojando diferencias significativas con los otros modelos ( $\Delta\chi^2 = 933,47$ ;  $p < 0,01$  y  $\Delta\chi^2 = 3.579,09$ ;  $p < 0,01$  para el modelo 2 y 3, respectivamente).

Una vez que hemos comprobado el modelo factorial que mejor ajusta, y al igual que realizamos para el modelo multinivel I, evaluamos la fiabilidad individual de los ítems presentes en el modelo de cuatro factores. En la tabla 8.19 se muestran las cargas factoriales de los ítems de las variables incluidas en el modelo, donde se puede observar que todos los ítems presentan cargas factoriales superiores a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979), incluso en el constructo de segundo orden correspondiente al comportamiento cívico del trabajador.

**Tabla 8.19. Fiabilidad individual del ítem: modelo II**

<b>Liderazgo servidor del supervisor</b>															
ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
0,91	0,92	0,89	0,91	0,87	0,90	0,92	0,90	0,92	0,90	0,92	0,92	0,80	0,81		
<b>Clima de servicio del grupo</b>															
ítem 1		ítem 2		ítem 3		ítem 4									
0,93		0,90		0,92		0,77									
<b>Empatía del trabajador</b>															
ítem 1		ítem 2		ítem 3		ítem 4									
0,97		0,98		0,96		0,98									
<b>Comportamiento cívico del trabajador</b>															
ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem	ítem
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,96	0,98	0,97	0,97	0,85	0,98	0,96	0,98	0,99	0,98	0,95	0,99	0,95	0,98	0,98	0,98
Dimensión OCBI								Dimensión OCBO							
0,98								0,98							

Por último, respecto al modelo III, se realizó un AFCM para un modelo de cuatro factores: un factor se incluyó en el nivel trabajador -comportamiento cívico- y tres factores a nivel de grupo de trabajo -liderazgo servidor del supervisor, clima de servicio del grupo y efectividad grupal-. Se realizó el proceso de forma paralela al modelo anterior, y se comparó el modelo de cuatro factores con otros tres modelos alternativos, a través de los cuales se comprobaron las posibles combinaciones de factores a nivel grupal. De esta forma, en el primero, combinamos en un único factor el liderazgo servidor y el capital social -modelo 2-. En el segundo, agrupamos el liderazgo servidor y la efectividad en un solo constructo -modelo 3-. Finalmente, agregamos el capital social y la efectividad en un único factor. Los resultados de este análisis, mostrados en la tabla 8.20, reflejan que el modelo inicial de cuatro factores produjo el mejor ajuste ( $\chi^2 = 3.266,95$ ,  $df = 1.482$ ,  $CFI = 0,93$ ,  $TLI = 0,92$  y  $RMSEA = 0,04$ ), presentando diferencias significativas con los otros tres modelos ( $\Delta\chi^2 = 3.126,94$   $p < 0,01$ ;  $\Delta\chi^2 = 1.096,31$   $p < 0,01$ ;  $\Delta\chi^2 = 1.611,07$   $p < 0,01$  para los modelos 2, 3 y 4, respectivamente).

Tabla 8.20. Análisis factorial confirmatorio: modelo III

Índice	Modelo 1: Un factor en el nivel 1 -OCB- y tres factores en el nivel 2 -LSS, CSG y efectividad grupal-	Modelo 2: Un factor en el nivel 1 -OCB- y dos factores en el nivel 2 -combinando LSS y CSG-	Modelo 3: Un factor en el nivel 1-OCB- y dos factores en el nivel 2 -combinando LSS y efectividad grupal-	Modelo 4: Un factor en el nivel 1 -OCB- y dos factores en el nivel 2 -combinando CSG y efectividad grupal-
$\chi^2$	3.266,95	6.393,89	4.363,26	4.878,02
df	1.482	1.485	1.485	1.485
CFI	0,93	0,72	0,88	0,86
TLI	0,92	0,71	0,88	0,86
RMSEA	0,04	0,08	0,05	0,05
<b>Comparación de modelos</b>		2 versus 1	3 versus 1	4 versus 1
$\Delta \chi^2$		3.126,94**	1.096,31**	1.611,07**
$\Delta df$		3	3	3

**Nota:** OCB = Comportamiento cívico del trabajador; LSS = Liderazgo servidor del supervisor; CSG = Capital social interno al grupo. Nivel de significación: \*\*p< 0,01

Finalmente, al igual que en los modelos anteriores, evaluamos la fiabilidad individual de los ítems presentes en cada uno de los constructos empleados en el modelo multinivel III. De acuerdo con los datos mostrados en la tabla 8.21, los ítems individuales que constituyen los constructos de liderazgo servidor del supervisor, capital social interno al grupo y comportamiento cívico del trabajador presentan cargas factoriales superiores al corte recomendado (0,707; Carmines y Zeller, 1979). Sin embargo, la efectividad grupal tiene tres ítems con valores inferiores al valor recomendado. Dos de ellos alcanzaron valores muy cercanos a ese valor (ítem 2 = 0,65; ítem 3 = 0,65). El tercer ítem (ítem 4 = 0,56), con un valor superior a 0,55, supera el umbral mínimo requerido en esta materia (Falk y Miller, 1992). Por tanto, estos ítems fueron conservados ya que eran parte de una escala ampliamente utilizada y validada, y su inclusión no afectaba adversamente a ninguno de los otros criterios de calidad de medición del citado constructo “efectividad grupal”.

**Tabla 8.21. Fiabilidad individual del ítem: modelo III**

<b>Liderazgo servidor del supervisor</b>															
ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14		
0,91	0,92	0,89	0,91	0,87	0,90	0,92	0,90	0,92	0,90	0,92	0,92	0,80	0,81		
<b>Efectividad grupal</b>															
ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7									
0,76	0,65	0,65	0,56	0,74	0,77	0,89									
<b>Capital social interno al grupo</b>															
ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16
0,91	0,89	0,88	0,86	0,91	0,92	0,92	0,93	0,92	0,92	0,91	0,93	0,94	0,93	0,92	0,92
Estructural				Relacional				Cognitiva							
0,96				0,98				0,93							
<b>Comportamiento cívico del trabajador</b>															
ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16
0,96	0,97	0,97	0,96	0,85	0,98	0,97	0,98	0,98	0,97	0,95	0,98	0,95	0,98	0,98	0,98
Dimensión OCBI								Dimensión OCBO							
0,98								0,98							

### 8.3.2. Contraste de las hipótesis de investigación

Una vez que hemos analizado el modelo de medida a través de la validez y fiabilidad factorial de los constructos empleados -AFC-, pasamos a evaluar el modelo estructural. Para ello, contrastamos las hipótesis planteadas en los modelos multinivel mediante la estimación de los coeficientes estandarizados de las relaciones causales establecidas entre las variables dependientes e independientes de los MSEM. Los análisis fueron realizados a través del paquete informático Mplus 7.4 (Muthén y Muthén, 1998-2016) y los efectos indirectos fueron completados siguiendo a Preacher et al. (2010) a través del análisis de Monte Carlo para el cálculo de intervalos de confianza mediante el software informático R.

#### 8.3.2.1. Resultados del modelo I: Efecto en cascada del liderazgo servidor

Con el objetivo de evaluar el modelo I, en primer lugar, el análisis MSEM, a través del software Mplus 7.4, muestra un índice de correlación intraclase del liderazgo servidor del supervisor de 0,252, indicándonos un 25,2% de variabilidad inter-organizacional, lo que

justifica estadísticamente el planteamiento de predictores a nivel superior –en nuestro modelo el liderazgo servidor del gerente- que nos permitan explicar dicha variabilidad.

A continuación, se muestra la matriz de correlaciones multinivel del modelo I -ver tabla 8.22- donde se incluye la variable dependiente -liderazgo servidor del supervisor-, la variable independiente -liderazgo servidor del gerente-, las variables de control sociodemográficas del supervisor que hemos decidido incluir como variables de control -dedicación laboral, tipo de contrato, sexo, edad, antigüedad y nivel educativo- y, por último, la variable de tamaño del grupo, también incluida como variable de control.

**Tabla 8.22. Matriz de correlaciones: modelo I**

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Nivel organización (N = 171)</b>								
1.LSG	---							
<b>Nivel grupo de trabajo (N = 343)</b>								
2.LSS	0,331**							
3.TAG	---	0,105						
4.DEL	---	-0,049	0,050					
5.TCO	---	0,040	0,121*	-0,379**				
6.SEXO	---	0,030	0,010	-0,073	-0,009			
7.EDAD	---	-0,025	0,016	0,053	0,134*	-0,167**		
8.ANT	---	0,085	0,005	0,104	-0,284**	-0,074	0,596**	
9.NED	---	-0,015	-0,020	0,091	-0,06	0,077	-0,372**	-0,319**

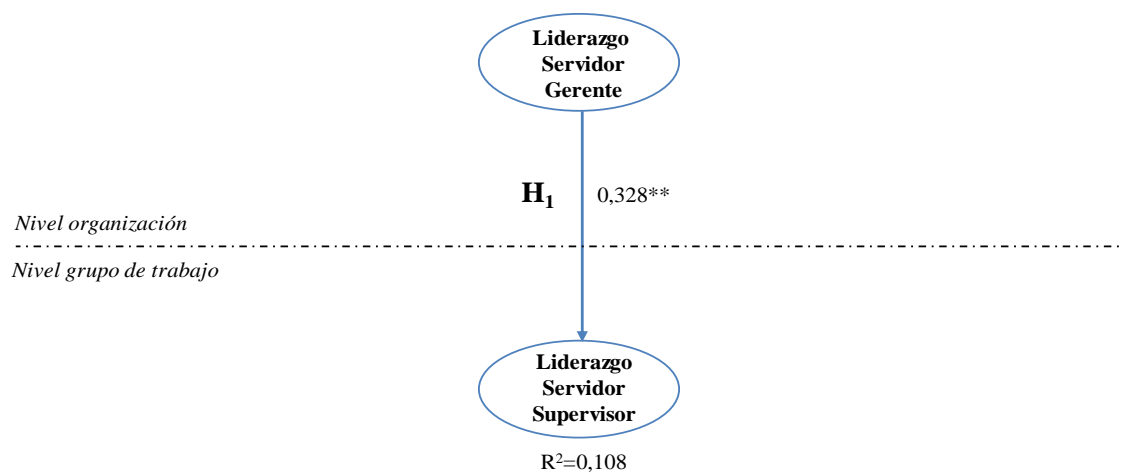
**Nota:** LSS = Liderazgo servidor del supervisor; TAG = Tamaño del grupo; DEL = Dedicación laboral; TCO = Tipo de contrato; ANT = Antigüedad; NED = Nivel educativo. Nivel de significación: \*p < 0,05; \*\* p <0,01

Posteriormente, en línea con trabajos recientes sobre el tratamiento de las variables de control (Bernerth y Aguinis, 2016; Spector y Brannick, 2011; entre otros), seguimos el proceso de tres pasos planteado por Belschak, Muhammad y Den Hartog (2016) para analizar si es o no adecuado incluir las variables de control sociodemográficas del supervisor, y la variable de tamaño del grupo a la hora de evaluar nuestro modelo I. Así, en primer lugar, se realizaron los análisis incluyendo todas las variables de control. En segundo lugar, se repitieron los análisis incluyendo solo aquellas variables de control que tuvieron una correlación más alta con la variable dependiente -tamaño del grupo, antigüedad y dedicación laboral-. Finalmente, realizamos los cálculos sin incluir ninguna

de las variables de control propuestas. Los resultados de los tres procesos mostraron niveles de significación de las relaciones planteadas sin prácticamente cambios. Así, en línea con recomendaciones recientes (Bernerth y Aguinis, 2016; Spector y Brannick, 2011), decidimos presentar los resultados del modelo I sin incluir ninguna de las variables de control propuestas basándonos en el principio de parsimonia y con el objetivo de dejar los modelos con la mayor simplicidad posible.

Una vez aclarado este punto, pasamos a analizar la hipótesis 1 del modelo multinivel I, que plantea la influencia del liderazgo servidor del gerente sobre el liderazgo servidor del supervisor. En la figura 8.7 se presentan los resultados correspondientes al aplicar la técnica MSEM. En ella se observa un efecto positivo ( $\beta = 0,328$ ) y significativo ( $p < 0,01$ ) del efecto en cascada del liderazgo servidor del gerente sobre el liderazgo servidor del supervisor, consiguiendo explicar el 10,8% de la variabilidad inter-hotel del liderazgo servidor del supervisor ( $R^2 = 0,108$ ). De este modo, podemos aceptar la hipótesis 1.

**Figura 8.7. Representación integral del modelo I**



---

Nota: Nivel de significación: \*\* $p < 0,01$

### 8.3.2.2. Resultados del modelo II: Liderazgo servidor y comportamiento cívico del trabajador

Siguiendo los pasos anteriores, en primer lugar, los índices de correlación intraclase de las variables de nivel inferior: empatía y comportamiento cívico del trabajador, poseen valores de 0,215 y 0,276 respectivamente, lo cual habilita el planteamiento del modelo



multinivel al existir variabilidad inter-grupal en estas variables. A continuación, se muestran los resultados del análisis de correlaciones multinivel entre las variables incluidas en el modelo II -liderazgo servidor del supervisor, clima de servicio de grupo, empatía del trabajador y comportamiento cívico del trabajador- junto con las variables de control propuestas para este modelo, que incluyen las variables sociodemográficas del trabajador del grupo de trabajo -dedicación laboral, tipo de contrato, sexo, edad, antigüedad y nivel educativo- y la variable de control de discapacidad social -ver tabla 8.23-. Tras su análisis observamos correlaciones medio-altas entre las variables principales del modelo, lo que puede plantear dudas sobre la presencia de una posible multicolinealidad entre ellas que pudiera distorsionar los efectos encontrados en el modelo II. Para estudiar la presencia de dicho problema, las variables fueron sometidas a un análisis de regresión donde los resultados mostraron una mínima colinearidad, pues el factor de la inflación de la varianza -VIF- de las variables tomaba valores entre 1,053 y 1,916, muy por debajo de los límites de 5 y 10 establecidos como problemáticos (Kleinbaum et al., 1988). Además, los valores del índice de condición no superaban el umbral comúnmente establecido de 30 a partir del cual se considera que pueden existir problemas de multicolinealidad (Belsley, 1991).

**Tabla 8.23. Matriz de correlaciones: modelo II**

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Nivel grupo de trabajo (N = 343)</b>										
1.LSS	---									
2.CLS	0,677**									
<b>Nivel trabajador (N = 835)</b>										
3.EMP	0,650**	0,339**								
4.OCB	0,675**	0,636**	0,783**							
5.DEL	---	---	0,001	0,098**						
6.TCO	---	---	-0,019	-0,046	-0,205**					
7.SEXO	---	---	0,061	0,054	-0,110**	0,101**				
8.EDAD	---	---	0,055	0,013	0,093**	-0,383**	-0,088*			
9.ANT	---	---	0,033	0,050	0,091**	-0,539**	-0,116**	0,619**		
10.NED	---	---	0,008	0,087*	0,065	0,122**	0,017	-0,314**	-0,222**	
11.DES	---	---	0,016	0,028	-0,013	0,004	0,018	0,023	0,058	-0,094**

**Nota:** LSS = Liderazgo servidor del supervisor; CLS = Clima de servicio de grupo; EMP = Empatía del trabajador; OCB = Comportamiento cívico del trabajador. DEL = Dedicación laboral; TCO = Tipo de contrato; ANT=Antigüedad; NED = Nivel educativo; DES = Control por discapacidad social. Nivel de significación: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01

A continuación, estudiamos las variables de control a incluir en el modelo II. Al igual que hicimos en el modelo anterior, seguimos el proceso de tres pasos planteado por Belschak

et al. (2016). Una vez realizados los análisis correspondientes no encontramos cambios relevantes en la significación y en los intervalos de confianza de las relaciones planteadas por lo que decidimos, según recomendaciones de la literatura (Bernerth y Aguinis 2016; Spector y Brannick, 2011; entre otros), no incluir ninguna variable de control socio-demográfica en nuestros resultados. Solo se incorporó la variable de control por deseabilidad social, debido a que su inclusión no se puede ignorar porque nos permite controlar el sesgo asociado a las variables de empatía y comportamiento cívico del trabajador, cuyos informantes son los propios trabajadores.

Posteriormente, nos centramos en el contraste de las hipótesis H2, H3 y H4 de nuestro trabajo de investigación correspondientes al modelo II. En primer lugar, respecto a la hipótesis 2, proponíamos que el liderazgo servidor del supervisor tenía una relación positiva y significativa con el comportamiento cívico del trabajador. En la figura 8.8 podemos observar un efecto positivo ( $\beta = 0,657$ ) y significativo ( $p < 0,001$ ) del liderazgo servidor del supervisor sobre el comportamiento cívico del trabajador, consiguiendo explicar el 44,5% de la variabilidad inter-grupos del comportamiento cívico del trabajador. Por tanto, podemos aceptar la hipótesis 2 de nuestro trabajo.

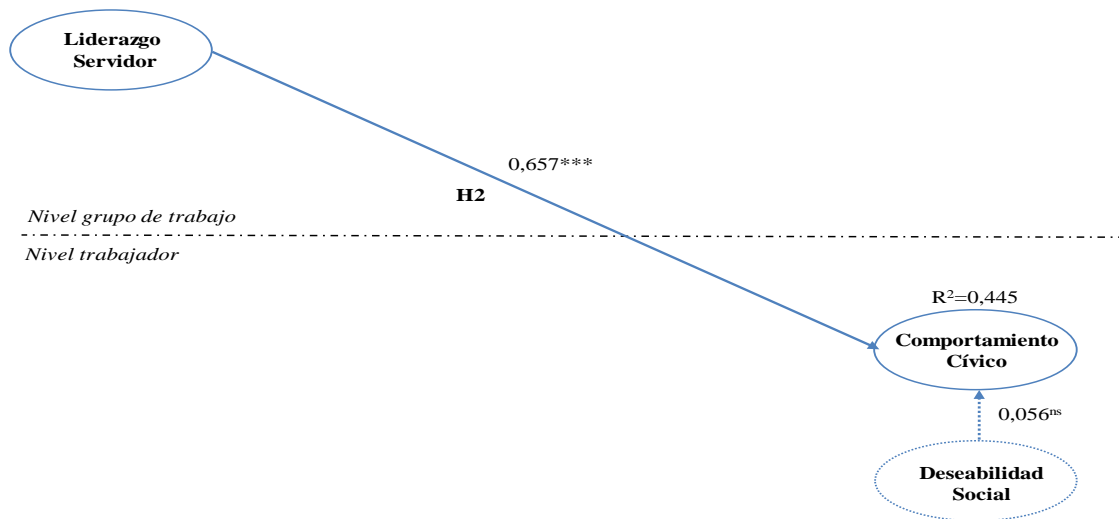
De forma añadida, en relación a la variable de control por deseabilidad social, debemos señalar que no muestra efecto significativo sobre el comportamiento cívico del trabajador ( $\beta = 0,056$ ; no significativo).

En segundo lugar, evaluamos la hipótesis 3 donde planteábamos el efecto mediador del clima de servicio en la relación establecida entre el liderazgo servidor y el comportamiento cívico del trabajador. Para ello, como comentamos en el capítulo anterior, utilizamos el enfoque propuesto por Tippins y Sohi (2003), que incluye el cumplimiento de los criterios de Baron y Kenny (1986) para el contraste de hipótesis de mediación. Este ofrece un mejor ajuste en su aplicación a los modelos de ecuaciones estructurales al comparar el modelo no mediado -figura 8.8- con el modelo mediado por el clima de servicio -figura 8.9-, con el objetivo de encontrar diferencias significativas y comprobar el cumplimiento de las cuatro condiciones estadísticas propuestas para el contraste de las hipótesis de mediación<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Estas cuatro condiciones quedan explicadas de forma detallada en el capítulo anterior

Figura 8.8. Representación de la primera relación del modelo II



Nota: Nivel de significación  $^{***}p < 0,001$ ; n.s. = no significativo

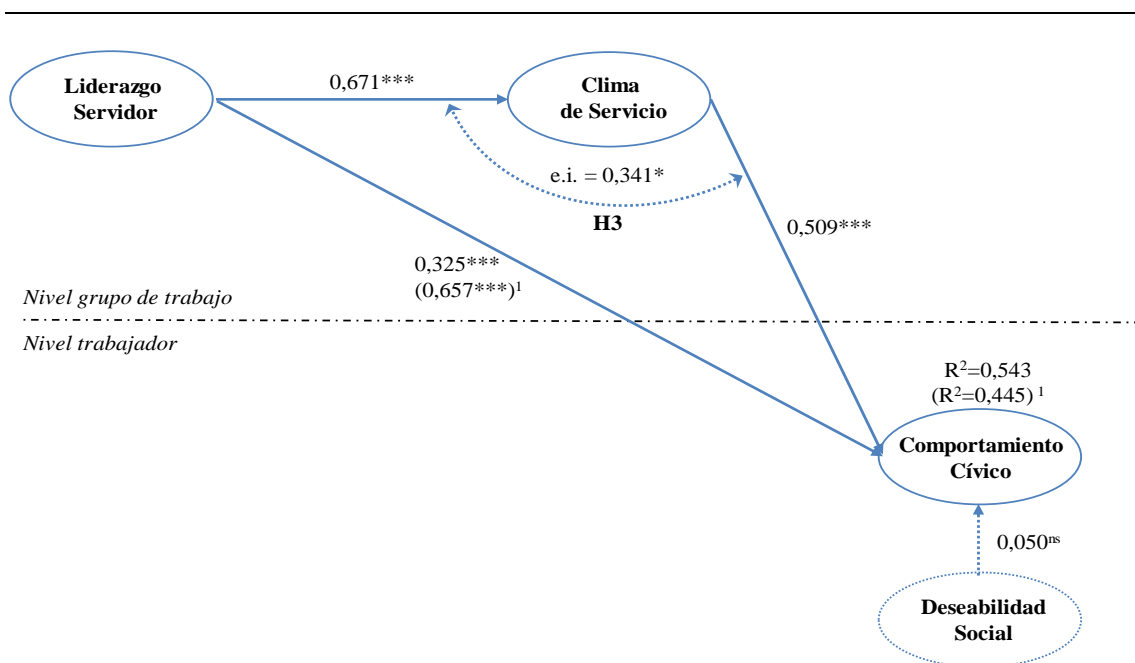
Como podemos observar en la figura 8.9, el primer criterio se cumple ya que el modelo mediado a través del clima de servicio explica una mayor varianza en el comportamiento cívico ( $R^2 = 0,543$ ) que el modelo no mediado ( $R^2 = 0,445$ ). Además, en apoyo a la segunda condición, el liderazgo servidor tiene una relación positiva y significativa con el clima de servicio ( $\beta = 0,671$ ,  $p < 0,001$ ). Asimismo, nuestros resultados confirmaron la tercera condición, el clima de servicio tuvo un efecto positivo y significativo sobre el comportamiento cívico del trabajador ( $\beta = 0,509$ ,  $p < 0,001$ ). Finalmente, la cuarta condición también se cumple; de acuerdo con la hipótesis 2, existe un efecto positivo y significativo del liderazgo servidor del supervisor sobre el comportamiento cívico del trabajador cuando la variable mediadora no está incluida ( $\beta = 0,657$ ,  $p < 0,001$ ), que disminuye considerablemente ( $\beta = 0,325$ ,  $p < 0,001$ ) cuando la variable mediadora es incluida, lo que implica la existencia de mediación parcial.

De forma complementaria, debido a que, como comentamos en el capítulo anterior, el criterio empleado para evaluar el efecto de mediación en base a los criterios de Baron y Kenny (1986) está siendo actualmente puesto en duda, desarrollamos pruebas adicionales recomendadas desde la literatura (Hayes, 2013). En este sentido, realizamos un contraste *bootstrap* paramétrico a través de 20.000 iteraciones de Monte Carlo siguiendo las recomendaciones de Preacher et al. (2010). El resultado de este análisis fue un efecto indirecto significativo (e.i. = 0,341) donde el cero no queda incluido en el intervalo de

confianza -IC- calculado al 95% (IC nivel inferior = 0,093, IC nivel superior = 0,275). Por lo tanto, en base a estos resultados podemos afirmar que se corrobora la hipótesis 3, demostrando la existencia de un efecto indirecto del liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico del trabajador a través del clima de servicio del grupo de trabajo y, por tanto, demostrando, como se predijo, que la variable clima de servicio del grupo media la relación existente entre el liderazgo servidor del supervisor y el comportamiento cívico del trabajador.

Finalmente, en relación a la variable de control de deseabilidad social, al igual que en la hipótesis anterior, no se evidenció relación significativa alguna por parte de esta variable de control sobre el comportamiento cívico del trabajador ( $\beta = 0,050$ , no significativo).

**Figura 8.9. Representación de la segunda relación del modelo II**



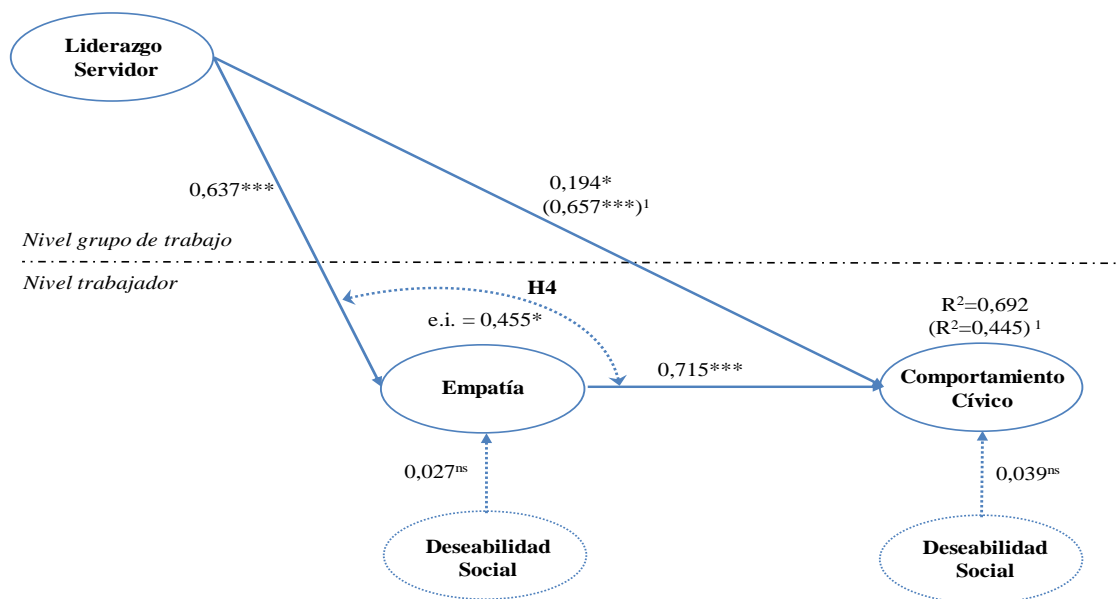
**Nota:** <sup>1</sup> Valores correspondientes al modelo directo no mediado. e.i. = efecto indirecto  
 Nivel de significación: \* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; ns = no significativo

En tercer lugar, evaluamos la hipótesis 4, y para ello, analizamos el efecto mediador de la empatía del trabajador en la relación entre el liderazgo servidor del supervisor y el comportamiento cívico del trabajador. Así, siguiendo el enfoque de Tippins y Sohi (2003) podemos ver que los cuatro criterios planteados se cumplen en su totalidad -ver figura 8.10-: a) El modelo mediado presentó mayor varianza explicada de la variable dependiente ( $R^2 = 0,692$ ) que el modelo no mediado ( $R^2 = 0,445$ ), b) el liderazgo servidor

tiene una relación positiva y significativa con la empatía ( $\beta = 0,637, p < 0,001$ ), c) la empatía tiene un efecto significativo y positivo sobre el comportamiento cívico del trabajador ( $\beta = 0,715, p < 0,001$ ), y d) la significatividad de la relación entre el liderazgo servidor y el comportamiento cívico disminuyó considerablemente cuando la variable mediadora fue incluida en el modelo ( $\beta = 0,194, p < 0,05$ ) en comparación con el efecto en el modelo no mediado ( $\beta = 0,657, p < 0,001$ ), indicándose así, un efecto de mediación parcial. Además, en cuanto al contraste paramétrico (Preacher et al., 2010), los resultados del *bootstrapping* mostraron efectos indirectos significativos (e.i. = 0,455; 95% IC nivel inferior = 0,127; IC nivel superior = 0,427). Por tanto, en base a estos resultados, se corrobora la hipótesis 4, demostrándose así que la empatía desarrollada por el trabajador media la relación existente entre el liderazgo servidor del supervisor y el comportamiento cívico del trabajador.

Por último, en cuanto a la variable de control por deseabilidad social, a través de la figura 8.10, podemos observar que no tiene efecto significativo sobre la variable de empatía ( $\beta = 0,027$ , no significativo) ni sobre la variable de comportamiento cívico del trabajador ( $\beta = 0,039$ , no significativo).

**Figura 8.10. Representación de la tercera relación del modelo II**

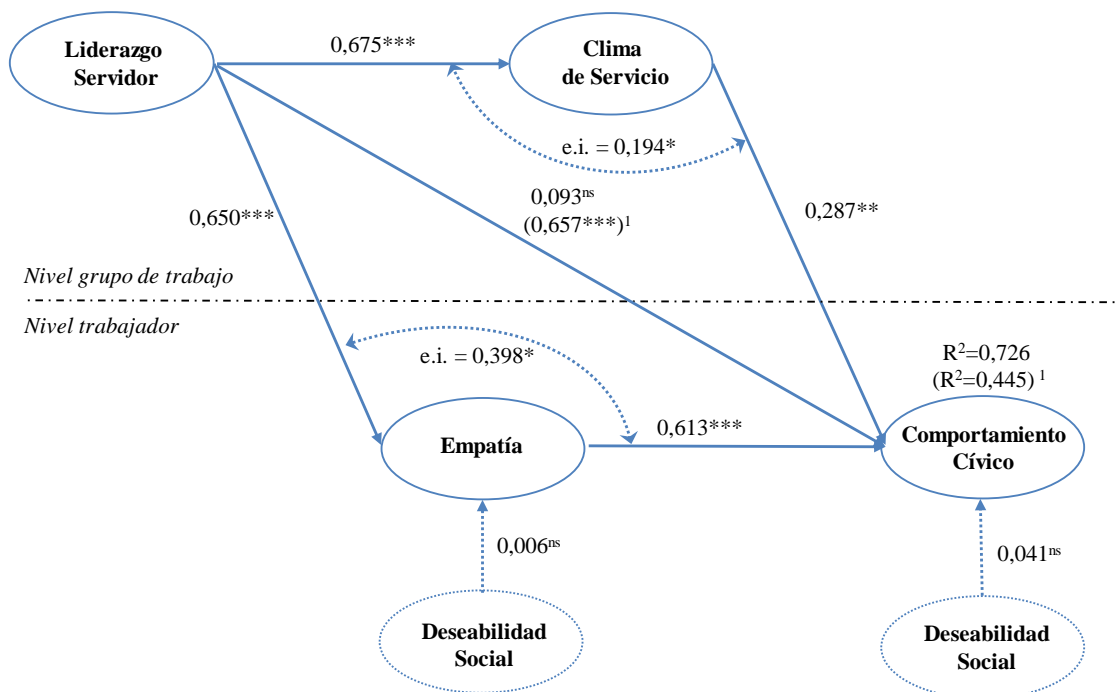


**Nota:** <sup>1</sup> Valores correspondientes al modelo directo, no mediado. e.i. = efecto indirecto  
 Nivel de significación: \* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; ns = no significativo

Una vez que hemos contrastado nuestras hipótesis, comprobamos la consistencia de ellas al considerar el modelo global donde incluimos todas las variables y relaciones planteadas en el modelo multinivel II.

La figura 8.11 permite observar que las hipótesis de mediación se cumplen en su totalidad (e.i. = 0,194, 95% CI = [0,037, 0,174] para la hipótesis 3, y e.i. = 0,398, 95% CI = [0,094, 0,368] para la hipótesis 4). Sin embargo, la presencia combinada de las dos variables mediadoras -clima de servicio de grupo y empatía del trabajador- hace que el efecto directo del liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico se aproxime a cero y deje de ser significativo ( $\beta = 0,093$ , no significativo). Por lo tanto, podemos concluir que el impacto positivo del liderazgo servidor sobre el comportamiento cívico del trabajador no es directo, sino indirecto. Este efecto se produce a través de potenciar por parte del supervisor un mayor clima de servicio dentro del grupo de trabajo y una mayor empatía por parte del trabajador, reflejándose así, un efecto de mediación total por parte de estas dos variables mediadoras cuando actúan en conjunto.

**Figura 8.11. Representación integral del modelo II**



**Nota:** <sup>1</sup> Valores correspondientes al modelo directo, no mediado. e.i. = efecto indirecto  
 Nivel de significación: \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; ns = no significativo

Finalmente, la tabla 8.24 resume los resultados obtenidos de los análisis MSEM -coeficientes estandarizados, errores estándar e intervalos de confianza- utilizados para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo multinivel II.

**Tabla 8.24. Resultados del modelo II**

Parámetro	Modelo de efecto directo, no mediado		Modelo de Mediación a través del clima de servicio		Modelo de Mediación a través de la empatía		Modelo de efecto total	
	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.
<b>Parte A: Ef. Directos</b>								
LSS → OCB	0,657***	0,064	0,325***	0,084	0,194*	0,105	0,093 <sup>ns</sup>	0,107
LSS → CLS			0,671***	0,042			0,675***	0,042
CLS → OCB			0,509***	0,086			0,287**	0,086
LSS → EMP					0,637***	0,065	0,650***	0,066
EMP → OCB					0,715***	0,121	0,613***	0,128
<b>Parte B: Ef. Indirectos</b>								
LSS→CLS→OCB			0,341	0,047			0,194	0,035
▶ Intervalos de confianza 95%			[0,093, 0,275]				[0,037, 0,174]	
LSS→EMP→OCB					0,455	0,076	0,398	0,070
▶ Intervalos de confianza 95%					[0,127, 0,427]		[0,094, 0,368]	
<b>Parte C: Var. Control</b>								
<b>Sobre OCB</b> Deseabilidad Social	0,056 <sup>ns</sup>	0,049	0,050 <sup>ns</sup>	0,048	0,039 <sup>ns</sup>	0,048	0,041 <sup>ns</sup>	0,048
<b>Sobre Empatía</b> Deseabilidad Social					0,027 <sup>ns</sup>	0,017	0,006 <sup>ns</sup>	0,024
<b>Parte D: R<sup>2</sup> Explicada de OCB</b>								
	0,445		0,543		0,692		0,726	

**Nota:** LSS = Liderazgo servidor del supervisor; CLS = Clima de servicio de grupo; EMP = Empatía del trabajador; OCB = Comportamiento cívico del trabajador. S.E. Errores estándar; Coef. = Coeficientes estandarizados. Nivel de significación: \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; ns = no significativo

### 8.3.2.3. Resultados del modelo III: Liderazgo servidor, capital social y efectividad

El estudio de los resultados de este último modelo multinivel, al igual que en los modelos anteriores, comienza con la comprobación de la existencia de variabilidad inter-grupal de las variables de nivel inferior que permita el planteamiento de relaciones a distinto nivel. En este caso, el comportamiento cívico muestra un índice de correlación intraclase de 0,281 que justifica estadísticamente el modelado multinivel. A continuación, analizamos la matriz de correlaciones multinivel -ver tabla 8.25-. En ella se incluyen las variables

dependientes e independientes -liderazgo servidor del supervisor, comportamiento cívico del trabajador(es), capital social interno al grupo y efectividad grupal- además del tamaño del grupo y la variable de control de deseabilidad social. El tamaño del grupo se propuso como variable de control en este modelo III para controlar los efectos sobre el capital social interno al grupo y la efectividad grupal -nivel grupo de trabajo-. La variable de deseabilidad social se propuso para controlar por los efectos sobre el comportamiento cívico -nivel de trabajador-. Al igual que en el modelo II, para estudiar la presencia de posibles problemas de multicolinealidad, los constructos fueron sometidos a un análisis de regresión donde los resultados mostraron una mínima colinearidad, pues el VIF de las variables tomaba valores entre 1,107 y 1,952, muy por debajo de los límites de 5 y 10 establecidos como problemáticos en relación a la existencia de multicolinealidad (Kleinbaum et al., 1988). Además, los valores del índice de condición no superaban el umbral comúnmente establecido de 30 a partir del cual podrían existir problemas de este tipo (Belsley, 1991).

**Tabla 8.25. Matriz de correlaciones: modelo III**

Variable	1	2	3	4	5
<b>Nivel grupo de trabajo (N = 343)</b>					
1.LSS	---				
2.CSG	0,656**				
3 EFE	0,183**	0,314**			
4 TAG	0,109*	0,088*	0,081*		
<b>Nivel trabajador (N = 835)</b>					
5.OCB	0,675**	0,682**	0,206**	0,046	
6.DES	---	---	---	---	0,028

**Nota:** LSS = Liderazgo servidor del supervisor; CSG = Capital social interno al grupo; EFE = Efectividad grupal; TAG = Tamaño del grupo; OCB = Comportamiento cívico del trabajador; DES= Control por deseabilidad social. Nivel de significación: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01

A continuación, al igual que hicimos en los modelos anteriores, realizamos los análisis que se desprenden del proceso planteado por Belschak et al. (2016) para delimitar si es o no adecuado incluir en este modelo el tamaño del grupo como variable de control. Tras la realización de los análisis recomendados y no encontrar cambios relevantes en la significación y en los intervalos de confianza de las relaciones planteadas, decidimos no incluirla en el modelo final. Sin embargo, al igual que hicimos en el modelo II,

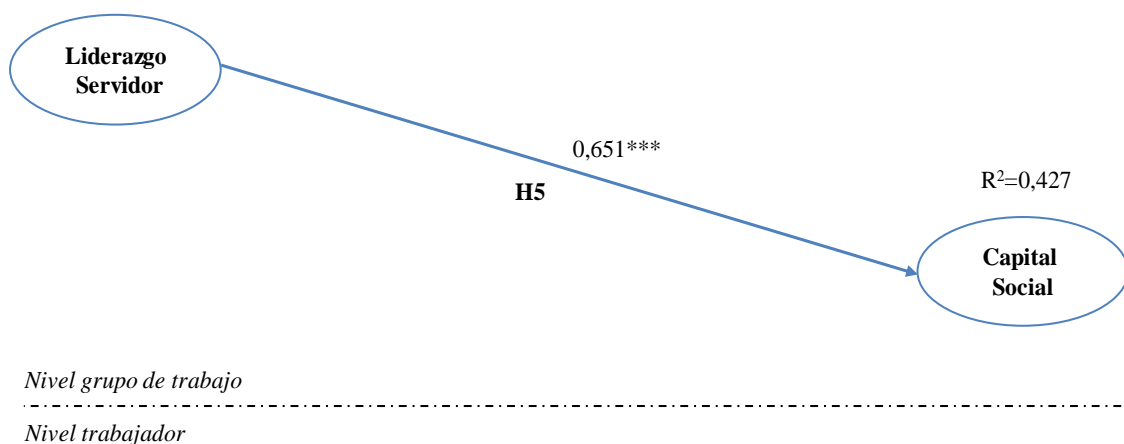


mostraremos los resultados del modelo estructural incluyendo los efectos de la variable de discapacidad social sobre el comportamiento cívico del trabajador(es), ya que su inclusión nos permite controlar el sesgo de discapacidad social asociado a esta variable (Zerbe y Paulhus, 1987), cuyo informante es el propio trabajador. Además, la inclusión de esta variable es un procedimiento común cuando en los modelos a testar se incluyen variables de comportamiento o actitud cuyos informantes son los propios responsables de la acción o la actitud objeto de análisis (Deshpande et al., 2006).

Una vez que han sido decididas las variables de control que entran a formar parte del modelo, pasamos al contraste de las hipótesis de nuestra investigación H5, H6, H7 y H8, correspondientes al modelo multinivel III.

En primer lugar, evaluamos la influencia del liderazgo servidor del supervisor sobre el capital social interno al grupo -hipótesis 5-. En la figura 8.12 se presentan los resultados correspondientes a la relación planteada, donde podemos observar que el modelo tiene un buen nivel de consistencia, consiguiendo explicar un 42,7% de varianza de la variable dependiente. En relación al camino estructural, apreciamos que el liderazgo servidor del supervisor afecta positivamente sobre el capital social interno al grupo ( $\beta = 0,651$ ), y con un alto nivel de significatividad ( $p < 0,001$ ). De este modo, podemos aceptar la hipótesis 5.

**Figura 8.12. Representación de la primera relación del modelo III**

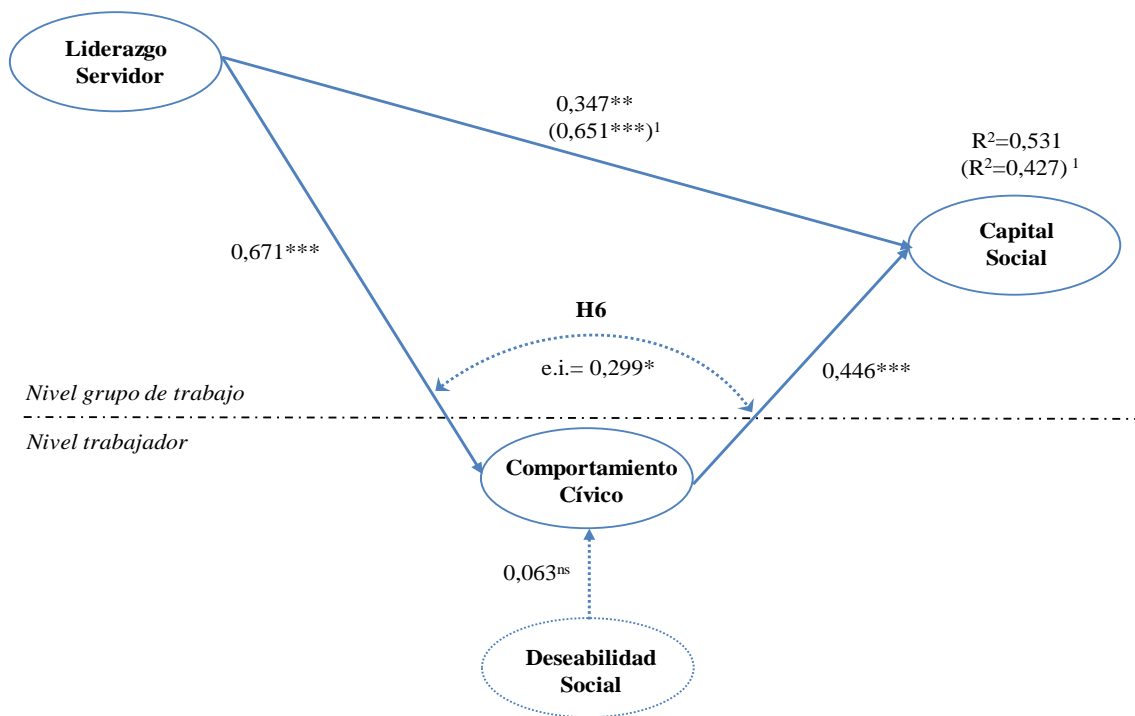


**Nota:** Nivel de significación  $***p < 0,001$

En segundo lugar, evaluamos la hipótesis 6, en la que planteábamos que el comportamiento cívico del trabajador(es) del grupo media la relación existente entre el liderazgo servidor del supervisor y el capital social desarrollado dentro del grupo. Para evaluar esta hipótesis incluimos el efecto de la variable de control por deseabilidad social que, al igual que en las hipótesis anteriores, no tiene efecto significativo sobre el comportamiento cívico del trabajador(es) ( $\beta = 0,063$ , no significativo). Además, y al igual que en el modelo anterior, utilizamos de forma conjunta el procedimiento marcado por Tippins y Sohi (2003) para testar el efecto mediación -en base a las cuatro condiciones estadísticas que se deben cumplir- y el *bootstrap* paramétrico para testar la significatividad del efecto indirecto -en base al método de Monte Carlo (Preacher et al., 2010)-.

En relación al enfoque de Tippins y Sohi (2003), como se puede observar en la figura 8.13, se cumplen las cuatro condiciones estadísticas: a) El modelo mediado presentó mayor varianza explicada de la variable dependiente ( $R^2 = 0,531$ ) que el modelo no mediado ( $R^2 = 0,427$ ), b) el liderazgo servidor tiene una relación positiva y significativa con el comportamiento cívico del trabajador(es) ( $\beta = 0,671$ ,  $p < 0,001$ ), c) el comportamiento cívico del trabajador presenta un efecto positivo y significativo sobre el capital social interno al grupo ( $\beta = 0,446$ ,  $p < 0,001$ ), y d) tanto la significatividad como el tamaño de la relación existente entre el liderazgo servidor del supervisor y el capital social interno al grupo disminuyó considerablemente cuando la variable mediadora fue incluida ( $\beta = 0,347$ ,  $p < 0,01$ ) con respecto al valor alcanzado cuando la variable mediadora no estaba incluida ( $\beta = 0,651$ ,  $p < 0,001$ ). En cuanto al contraste paramétrico (Preacher et al., 2010), los resultados del *bootstrapping* mostraron efectos indirectos significativos (e.i. = 0,299; 95% IC nivel inferior = 0,083, IC nivel superior = 0,352). Todo ello permite corroborar nuestra hipótesis 6 de mediación, indicando una mediación parcial por parte del comportamiento cívico del trabajador(es) del grupo en la relación existente entre el liderazgo servidor del supervisor y el capital social interno al grupo.

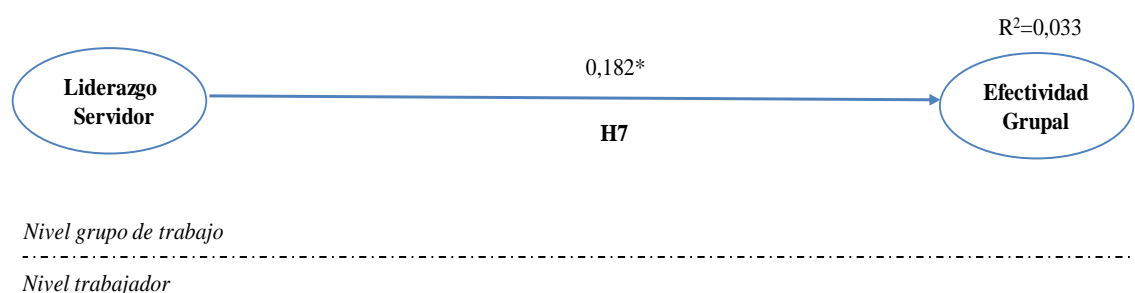
Figura 8.13. Representación de la segunda relación del modelo III



**Nota:** <sup>1</sup> Valores correspondientes al modelo directo, no mediado. e.i. = efecto indirecto  
 Nivel de significación: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001; ns = no significativo

En tercer lugar, analizamos el efecto del liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad del grupo de trabajo. Como podemos observar en la figura 8.14, los resultados obtenidos indican que el liderazgo servidor influye de manera positiva y significativa sobre la efectividad del grupo ( $\beta = 0,182$ ,  $p < 0,05$ ), aportando una explicación del 3,3% de la variabilidad inter-grupal de la efectividad del grupo de trabajo, lo que nos permite aceptar la hipótesis 7.

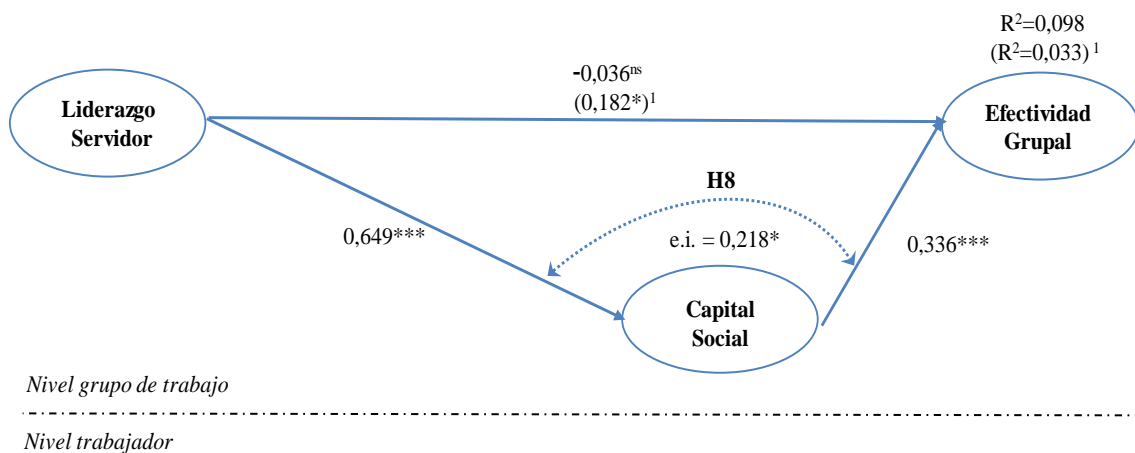
Figura 8.14. Representación de la tercera relación del modelo III



**Nota:** Nivel de significación \*p < 0,05

En cuarto lugar, evaluamos el efecto mediador del capital social interno al grupo en la relación existente entre el liderazgo servidor del supervisor y la efectividad del grupo de trabajo, siguiendo el procedimiento marcado por Tippins y Sohi (2003) y el *bootstrap* paramétrico de Monte Carlo (Preacher et al., 2010). En primer lugar, en relación al procedimiento de Tippins y Sohi (2003) se cumple los cuatro criterios -ver figura 8.15-: a) El modelo mediado presentó mayor varianza explicada en la variable dependiente ( $R^2 = 0,098$ ) que el modelo no mediado ( $R^2 = 0,033$ ), b) el liderazgo servidor tiene una relación positiva y significativa sobre el capital social interno al grupo ( $\beta = 0,649$ ,  $p < 0,001$ ), c) el capital social interno al grupo tiene un efecto significativo y positivo sobre la efectividad grupal ( $\beta = 0,336$ ,  $p < 0,001$ ), y d) la significatividad de la relación entre el liderazgo servidor y la efectividad grupal disminuyó totalmente cuando la variable mediadora fue incluida ( $\beta = -0,036$ , no significativo), en comparación con dicho efecto en el modelo no mediado ( $\beta = 0,182$ ,  $p < 0,05$ ). Finalmente, en relación al contraste paramétrico (Preacher et al., 2010), los resultados del *bootstrapping* mostraron efectos indirectos significativos (e.i. = 0,218; 95% IC nivel inferior = 0,053, IC nivel superior = 0,172). Por tanto, en base a estos resultados podemos corroborar la hipótesis 8, demostrando la existencia de un efecto indirecto del liderazgo servidor sobre la efectividad grupal y, en consecuencia, un efecto de mediación total por parte del capital social interno al grupo en la relación entre el liderazgo servidor del supervisor del grupo y la efectividad grupal.

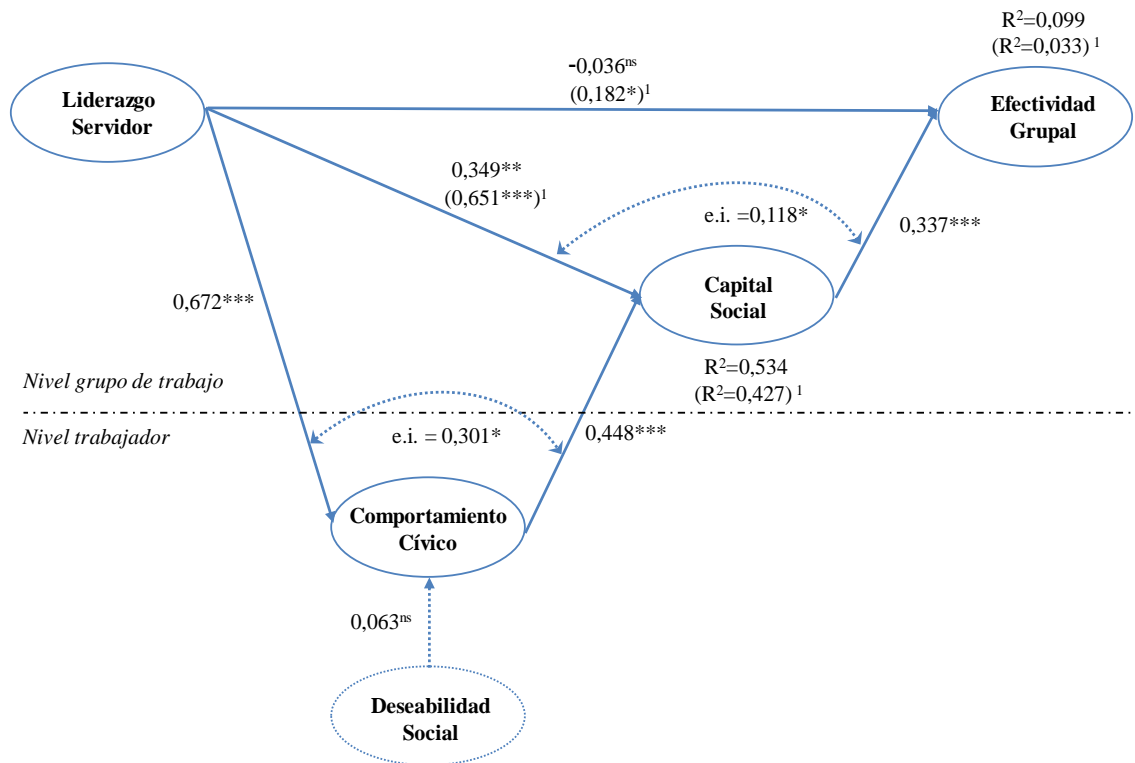
**Figura 8.15. Representación de la cuarta relación del modelo III**



**Nota:** <sup>1</sup> Valores correspondientes al modelo directo, no mediado. e.i. = efecto indirecto  
 Nivel de significación: \* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; ns = no significativo

Una vez que hemos contrastado nuestras hipótesis, al igual que en el modelo II, comprobamos la consistencia de las mismas al considerar el modelo global, en el que se incluyen todas las variables y relaciones planteadas. Los resultados se muestran en la figura 8.16. En ella podemos observar que, por un lado, las hipótesis de mediación se siguen cumpliendo (e.i. = 0,301; 95% CI = [0,084, 0,354] para la hipótesis 6), y (e.i. = 0,118; 95% CI = [0,019, 0,102] para la hipótesis 8). Por otro lado, en relación a los efectos directos, la presencia conjunta de todas las variables supone que el efecto directo del liderazgo servidor sobre el capital social interno al grupo siga siendo significativo ( $\beta = 0,349$ ,  $p < 0,01$ ), mientras que la relación entre el liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad del grupo se aproxime a cero y deje de ser significativo ( $\beta = -0,036$ , no significativo). Por tanto, concluimos que, aunque el efecto del liderazgo servidor sobre la creación de capital social interno al grupo se realiza a través de generar un mayor nivel de comportamiento cívico por parte de los trabajadores del grupo, el liderazgo servidor ejercido por el supervisor sigue influyendo significativa y positivamente sobre la generación de capital social interno al grupo. Sin embargo, el impacto del liderazgo servidor del supervisor sobre la efectividad grupal no es directo, sino indirecto, y se produce a través de potenciar por parte del supervisor un mayor capital social dentro del grupo de trabajo.

**Figura 8.16. Representación integral del modelo III**



**Nota:** <sup>1</sup> Valores correspondientes al modelo directo, no mediado. e.i. = efecto indirecto  
 Nivel de significación: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001; ns = no significativo

Para finalizar, la tabla 8.26 resume los resultados obtenidos de los análisis MSEM -coeficientes estandarizados, errores estándar e intervalos de confianza- realizados para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo multinivel III.

**Tabla 8.26. Resultados del modelo III**

Parámetro	Modelo de efecto directo LSS → CSG		Modelo de efecto directo LSS → EFG		Modelo de Efecto Total	
	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.
<b>Parte A: Ef. Directos</b>						
LSS → CSG	0,651***	0,052			0,349**	0,106
LSS → EFG			0,182*	0,071	-0,036 <sup>ns</sup>	0,078
LSS → OCB					0,672***	0,067
OCB → CSG					0,448***	0,121
CSG → EFG					0,337***	0,078
<b>Parte B: Ef. Indirectos</b>						
LSS → OCB → CSG					0,301	0,069
▶ Intervalos de confianza 95%					[0,084, 0,354]	
LSS → CSG → EFG					0,118	0,021
▶ Intervalos de confianza 95%					[0,019, 0,102]	
<b>Parte C: Variables Control</b>						
Sobre OCB					0,063 <sup>ns</sup>	0,050
Deseabilidad Social						
<b>Parte D: R<sup>2</sup> Explicada</b>						
R <sup>2</sup> CSG	0,427				0,534	
R <sup>2</sup> EFEC			0,033		0,099	

**Nota:** LSS = Liderazgo servidor del supervisor; CSG = Capital social interno al grupo; OCB = Comportamiento cívico del trabajador; EFG = Efectividad grupal; S.E. Errores estándar; Coef. = Coeficientes estandarizados  
 Nivel de significación \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; ns= no significativo

A modo de compendio y para concluir este capítulo, en la tabla 8.27 presentamos un resumen de los resultados obtenidos mediante el análisis MSEM y sobre el cumplimiento de las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación.

**Tabla 8.27. Cumplimiento de las hipótesis**

Relación	Hipótesis	Se cumple/Signo	Observaciones
<i>Modelo multinivel I</i>			
LSG → LSS	H1	Sí, (+)	El efecto es directo y significativo
<i>Modelo multinivel II</i>			
LSS → OCB	H2	Sí, (+)	El efecto es significativo indirecta pero no directamente
▶ LSS → CLS → OCB	H3	Sí, (+)	El efecto indirecto es significativo
▶ LSS → EMP → OCB	H4	Sí, (+)	El efecto indirecto es significativo
<i>Modelo multinivel III</i>			
LSS → CSG	H5	Sí, (+)	El efecto es significativo directa e indirectamente
▶ LSS → OCB → CSG	H6	Sí, (+)	El efecto indirecto es significativo
LSS → EFG	H7	Sí, (+)	El efecto es significativo indirecta pero no directamente
▶ LSS → CSG → EFG	H8	Sí, (+)	El efecto indirecto es significativo

**Nota:** LSG = Liderazgo servidor del gerente; LSS = Liderazgo servidor del supervisor; EMP = Empatía del trabajador; OCB = Comportamiento cívico del trabajador; CLS = Clima de servicio de grupo; CSG = Capital social interno al grupo; EFG = Efectividad grupal.



---

# **CHAPTER 9.**

# **CONCLUSIONS**

---



## **CHAPTER 9. CONCLUSIONS**

### **9.1. INTRODUCTION**

In this final chapter, we present the conclusions of our research, organized into five sections. Firstly, we start by considering explicitly how closely we have met the research objectives raised at the beginning of this doctoral thesis; these consist, mainly, of providing an exhaustive review of literature and proposing -and subsequently testing- three explanatory models of the positive effects of servant leadership from a multilevel perspective. Secondly, we lay out the principal contributions of our research. Thirdly, we offer various practical implications, derived from these results. Finally, in the last two sections, we detail some limitations of the study, and future lines of research.

### **9.2. CONCLUSIONS ABOUT THE OBJECTIVES**

In the present research, we have achieved the central objective of this thesis: to study, from a multilevel perspective, the effect of servant leadership on different value-generating variables within the organization: employee empathy and organizational citizenship behavior -within the group-, together with group service climate, social capital within the group, and group effectiveness; and their interconnecting mechanisms.

The degree to which this general objective has been achieved is reflected in the fulfillment of the four sub-goals we propose in this thesis. Below the main conclusions about these sub-goals are presented.

#### **9.2.1. Conclusions about the theoretical review**

The realization of our research has enabled us to fulfill our first sub-goal: to perform a review of the most important theoretical and empirical contributions related to general manager and supervisor servant leadership, employee empathy, employee organizational citizenship behavior, group service climate, social capital within the group, and group effectiveness. In order to achieve this objective, the chapters corresponding to the theoretical foundation establish an exhaustive review of extant literature, which allows us

to know the state of the art for each research variable. Furthermore, this effort provides a means to establish a suitable framework with which to frame the study variables according to a multilevel perspective, present our multilevel models, and propose our research hypotheses. In this section, we detail the conclusions we reached through this review.

Servant leadership has its origin in studies conducted by Greenleaf (1970, 1977), which aimed to develop the fundamentals of servant leadership. According to Greenleaf (1977: 27) “*a servant leader begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first*”, so servant leaders prioritize their followers’ needs above their own, seeking the personal and professional growth of followers to enable them to reach their maximum potential. However, the lack of a formal academic definition has led to a vast range of servant leadership research, over the last few decades, to delimit the concept and provides a clear conceptualization by distinguishing servant leadership from other relational leadership styles -e.g., transformational, authentic, spiritual-. This exhaustive review of literature enabled us to compile several classifications and dimensional perspectives. Through this analysis, we also identify the most common characteristics of servant leadership, including *service and development of the follower, listening, agape love, humility, integrity, and trust*; these are apparently the most repeated elements, and so, we can conclude, the fundamental qualities of a servant leader.

On the other hand, a second line of research has focused on studying the effects of servant leadership within the organization. Within this line of research, we identify several studies that confirm, through different theoretical and empirical approaches, how servant leadership influences, at the individual level, the well-being of followers -e.g., their organizational commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior, empowerment, creativity-, and, at the work group and organization level, the promotion of value-generating output variables, such as specific climate development -e.g., service, procedural justice- or the creation of greater effectiveness or collective results. With this theoretical review, we demonstrate how servant leadership can act simultaneously at different levels within the organization. For this reason, numerous scholars (e.g., Hunter et al., 2013; Liden et al., 2014) have demanded multilevel studies to analyze the effects of servant leadership at different roles -e.g., general manager, middle managers- and at

different levels -e.g., individual, work group and organization-. Thus, our aim is to study the effects of servant leadership within the organization in an integral way, without excluding the business reality by taking a single level of analysis.

At the group level, the study of group effectiveness has been a constant concern in recent years, because market pressures require changing business models and flexible organizational structures that allow organizations to adapt to complex dynamic environments (Lawler and Worley, 2011). These circumstances have caused that classical structures based on individual tasks or hierarchical organizational charts must be replaced by flexible organizational structures, formed by work groups with a different nature, including a high degree of autonomy and change-oriented dynamics (West and Markiewicz, 2008). As a result of such structure change in the current organizations, in the last few years, several studies have sought to understand the internal dynamics within the work groups that allow them to be effective. Our theoretical review reveals that, along with servant leadership, several relevant mediating variables generate value within work groups, such as social capital within the group and the group service climate.

With respect to social capital within the group, we note that the definition of a work group implies the development of coordination, cooperation, and interaction among its members. Accordingly, social relations maintained within the group are fundamental for generating greater group effectiveness (Henttonen, 2010; Oh et al., 2004, 2006). In this way, the existence of a social structure within the work group that allows members to share information, exchange open and honest communication based on mutual trust, and foster a team spirit, represents a key factor for obtaining relevant resources that help the work group achieve its objectives and higher effectiveness.

For the group service climate, literature emphasizes its key role in generating value for the customer -e.g., perceptions of higher service quality and customer satisfaction- and also for establishing positive internal effects within the organization. In this sense, previous studies indicate that the service climate can explain variables at a collective level, such as effectiveness, and group or organizational outcomes, as well as having, at the individual level, positive effects on work group employees. This is because the climate within the work group constitutes an informative guide of accepted and socially admitted

behaviors. Thus, the presence of a group service climate implies that the employee likely understands that service attitudes and citizenship behaviors aimed at meeting the needs and demands of colleagues, the work group, and customers, are especially required to perform work efficiently.

At the individual level, a key concern of both academics and managers is to understand the internal psychological processes that lead employees to generate positive attitudes and behaviors within the organization (Robbins and Judge, 2010). Through the literature review, we can affirm that one of the most studied binomials within organizational behavior is the empathy and organizational citizenship behavior of the employee.

Specifically, with regards to employee empathy, research highlights this is an important personal feature (Gunther et al., 2007; Maharaj and April, 2013; Undung et al., 2008), which is linked to social conscience, ethical decision making or moral reasoning (Ahgnihotri et al., 2015; Holt and Marques, 2012) and which leads to more citizenship behavior (Hoffman, 2000; Batson, 1991, 2008, 2011). Empathy is not a fixed feature. By dedicating support, organizations can train employees to gain empathic skills, as manifested in their ability to be active listeners and experience genuine identification with the needs of coworkers and the work group (Gentry et al., 2007).

Regarding organizational citizenship behavior, we also note that extensive research has determined which factors favor the appearance of such behaviors within the organization, especially considering its importance for generating better organizational performance and social relations. In this way, servant leadership, by manifesting a sincere concern to meet the needs of the employee, generates a need to reciprocate. Thus, middle manager's servant leadership might influence the generation of citizenship behavior that goes beyond what is contractually required (Chiniara and Bentein, 2016; Ehrhart, 2004; Walumbwa et al., 2010).

Finally, the literature review carried out in the present research has allowed us to integrate servant leadership with value-generating outcome variables at the group level -service climate, social capital, and effectiveness- and individual level -empathy and organizational citizenship behavior- from a multilevel perspective. The joint approach to

these existing relationships from a multilevel perspective has not appeared previously in literature, which constitutes a notable advance for research focused on analyzing the positive effects of the presence of servant leadership within the organization.

### **9.2.2. Conclusions about the model I: Trickle-down effect of servant leadership**

The second sub-goal is to develop and contrast the first model (organization-work group level), to analyze the relationship between the general manager's servant leadership and the servant leadership of the work group's supervisor. To achieve this goal, we first proposed a hypothesis that theoretically justifies the trickle-down effect of general manager's servant leadership on middle manager's servant leadership. To test the hypotheses raised by this first model, we also performed multilevel structural equation modeling -MSEM- on a sample obtained from hotels in historical cities of Spain.

The results of the MSEM analysis show that the general manager's servant leadership has a positive, significant impact on the supervisor's servant leadership, accounting for 10.8% of inter-organizational variance. Therefore, we conclude that a significant part of the servant leadership displayed by the supervisor is determined by the practice of a similar leadership style by the general manager. This effect allows the servant leadership practiced by the general manager to influence the organization not only directly but also indirectly, through immediate supervisors onto employees. Thus, it represents a cascading influence mechanism that supports both synergistic effects and the diffusion of the servant philosophy across different levels. Such aligned vertical relationship also reinforces the influence of servant leadership exhibited by middle managers within their work groups.

### **9.2.3. Conclusions about model II: Servant leadership and employee organizational citizenship behavior**

The third subgoal for the present thesis is to develop a second model (work group-employee level) to study the relationship between the work group supervisor's servant leadership and the employee organizational citizenship behavior, which might be mediated by the employee empathy and the group service climate. To achieve this goal, we find sufficient evidence, both theoretical and empirical, to present three research

hypotheses, which predict the relation of supervisor servant leadership with employee organizational citizenship behavior, as well as the mediating effects of the group service climate and the employee empathy. To verify these hypotheses, we also run MSEM to the study sample.

First, the results indicate a positive and significant influence of the servant leadership of the immediate supervisor on employee organizational citizenship behavior. Thus, as previously showed in different industries, our findings confirm this relationship in the hospitality industry. The results reveal how important servant leadership is to generate mechanisms that can influence followers' behaviors, beyond those required formally, explaining the 44,5% of the inter-group variance in the employee organizational citizenship behavior.

However, servant leadership is a leadership style that can act individually and collectively in a simultaneous manner, so to delve into and understand the mechanisms that enhance this complex relationship, also we analyze the mediating roles of the group service climate -work-group variable- and employee empathy -individual variable-. From this empirical analysis, we obtain several relevant conclusions. First, we find significant, indirect effects of servant leadership on employee organizational citizenship behavior via the group service climate and the employee empathy. Second, even though the direct effect of servant leadership on employee organizational citizenship behavior remains significant when we introduce these variables independently, it stops being significant in a global model that includes both mediators. That is, the positive effect of servant leadership on employee organizational citizenship behavior is not direct but rather is explained by his/her level of empathy and the group service climate.

These results offer a more realistic, complete image of the dynamics that permit the servant leadership of the supervisor to increase the employee organizational citizenship behavior. In this way, we provide empirical evidence confirming that the servant leadership is oriented towards generating a higher service climate within the group and higher empathy in the follower, which facilitates the generation of a higher organizational citizenship behavior on the part of the employee. Thus, a servant leader manages to generate a service climate in which the follower perceives a positive and rewarding



atmosphere, receives continuous support to perform the task optimally, and can provide high quality service. In this sense, the employee feels the need to reciprocate, leading to citizenship behavior aimed at peers and the work group itself. Likewise, a servant leader enables the development of a higher level of citizenship behavior by orienting the relations toward the promotion of a higher empathy and active listening. This permits that the employees identify the needs of the coworkers and the group more easily and improve their understanding about the workplace reality.

#### **9.2.4. Conclusions about model III: Servant leadership, social capital, and effectiveness**

Finally, the fourth sub-objective of this thesis is to develop a third model (work group-employee level), which actually consists of two linked models. First, we analyze the relationship between the supervisor's servant leadership and social capital within the group, which might be mediated by employee(s) organizational citizenship behavior. Subsequently, we also study the link between supervisor's servant leadership and group effectiveness, which could be mediated by social capital within the group. We present theoretical and empirical justification for the proposed relationships, formulate research hypotheses, and test them with an MSEM analysis.

In relation to the first group of hypotheses (H5: servant leadership-social capital within the group; H6: servant leadership-organizational citizenship behavior-social capital within the group), the results obtained confirm the importance of the supervisor's servant leadership for obtaining greater social capital within the group. According to our findings, 42,7% of the inter-group variability in the dependent variable can be explained by the supervisor's servant leadership. Therefore, the results highlight the value of servant leadership, practiced by the immediate supervisor, for encouraging members of the work group to maintain frequent, long-term and high quality relationships. This enables them to be more open to share opinions, knowledge, and experiences with colleagues, as well as leave aside personal interests in favor of a collective vision to fulfill group objectives.

In a complementary sense, we analyze the mediating role of organizational citizenship behavior. This empirical analysis reveals a positive and significant indirect effect of the

work group supervisor's servant leadership on social capital within the group, through the employee(s) organizational citizenship behavior. These results underscore that supervisor's servant leadership should direct his/her efforts toward fostering a higher level of citizenship behavior among work group members -at the individual level- to increase the social capital within the group. In this way, these data confirm previous theoretical studies (Bolino et al., 2002; Salvati, 2008) that predict that such behavior allows employees to be seen as good colleagues and people who can be trusted, while also it increases the number and quality of social interactions across the group. The resulting alteration in the social structure of the work group creates a rich and dense network of social relationships that provide greater flows of information and knowledge within the group.

In relation to the second group of hypotheses (H7: servant leadership-group effectiveness; H8: servant leadership-social capital within the group-group effectiveness), the statistical analysis indicates a positive and significant impact of supervisor's servant leadership on group effectiveness. Thus, the results of this thesis confirm, in the hospitality industry, what previous studies has been revealed in other industries, highlighting how important is to have a servant leader who exhibits a genuine concern to satisfy the needs of the employees and the group, and who aims to get the maximum potential out of all work group members. These factors favor that work group members: a) develop feelings of attachment to the leader and group, b) set aside their individual interests in favor of the group, and c) maintain greater feelings of identification with the group. All this leads to work group members displaying their skills, abilities and knowledge in order to achieve the collective goals of the group.

However, despite the positive, significant effect of the supervisor's servant leadership on group effectiveness, this analysis can explain only 3,3% of inter-group variability. To increase the predictive capacity of our dependent variable, we include social capital within the group as a mediating variable, which increases the explained variance of group effectiveness to 9,8%; it sheds light on the mediating effect of social capital within the group in this relationship, which reduces to zero the direct effect of supervisor's servant leadership on group effectiveness. Therefore, the influence of the supervisor's servant leadership on group effectiveness is not direct but rather is indirect, through social capital

within the group. Thus, the mechanism by which a servant leader manages to increase the effectiveness of her or his work group is by guiding actions toward the development of high quality interpersonal relationships within the work group. Through this effort, the servant leader ensures that members deposit and access knowledge and experience within the group in an easy, agile way, implying reduced transaction costs and improved coordination and communication dynamics within the group. All these outcomes then lead to higher collective performance, and thus better group effectiveness.

### **9.3. MAIN RESEARCH CONTRIBUTIONS**

One of the main contributions of this study is the integration, from a multilevel approach, of several theoretical perspectives that have not been studied jointly in previous literature: servant leadership, group service climate, social capital within the group, group effectiveness, employee empathy, and employee organizational citizenship behavior. Although previous literature has studied the relationship between empathy and organizational citizenship behavior, and also between servant leadership and organizational citizenship behavior, service climate, or group effectiveness, no previous studies had analyzed these variables jointly. Therefore, this research provides an integrative vision of the effect of servant leadership -general and middle managers- on some value-generating outcomes: employee empathy and organizational citizenship behavior -within the group-, together with group service climate, social capital within the group and group effectiveness; and their interconnecting mechanisms.

We also emphasize, as a relevant contribution, the empirical support obtained for the trickle-down effect of the general manager's servant leadership on the servant leadership of the supervisor. In this way, we fill a void in literature since, although such an effect had been already confirmed across other alike leadership approaches -e.g., transformational leadership, ethical leadership-, it had not been studied in the case of servant leadership. Therefore, our study confirms the presence of this effect in business organizations, a faithful reflection of Greenleaf's thesis about the principal motor for servant leaders: to prepare and to ensure that followers, ultimately, become servant leaders.

We also corroborate a positive, significant effect of the supervisor's servant leadership on employee organizational citizenship behavior. Although this effect has been previously demonstrated, it had not been analyzed in the hospitality industry and from a multilevel perspective. In addition, our analysis responds to growing interest in determining the factors that enable servant leaders to encourage greater citizenship behavior in the follower. By incorporating employee empathy as a mediating variable at the individual level and group service climate as a mediating variable at the group level, and using a multilevel approach, we contribute by analyzing the mechanisms that a supervisor's servant leadership utilizes to influence positively on employee organizational citizenship behavior. In turn, we provide a more precise analysis of the internal dynamics that exist in this relationship.

We also emphasize, as a novel contribution to current research, servant leadership as an important antecedent of social capital within the group. As revealed in the theoretical chapters of this thesis, prior literature has delved into the positive effects of social capital within group. However, despite its importance for the organization, few studies seek to understand the mechanisms for generating this valuable resource. An exception is current business ethics research (Melé, 2003; Pastoriza et al., 2009) that provides evidence that ethical leadership is an antecedent of internal social capital (Pastoriza and Ariño, 2013).

To advance this line of research, this dissertation makes several research contributions. In particular, we provide theoretical justification for the positive relationship between servant leadership practiced by the supervisor and social capital within group, by integrating two theories of organizational behavior: social learning theory (Bandura, 1977, 1986) and social identity theory (Ashforth and Mael, 1989). We also provide empirical evidence of this relationship in the hospitality industry in historical sites in Spain. Finally, we further study this complex relationship thanks to our multilevel approach, which analyzes the relationship of supervisor servant leadership with social capital within group, as well as the mediating effect of organizational citizenship behavior within the group. Thus, we lend empirical support to Bolino et al. (2002), who consider that the development of this type of behavior by the employee(s) of the work group can enhance relationships, trust, and shared understanding among group members.

We also contribute to existing research by implementing a model that integrates the supervisor's servant leadership and social capital within the group as determinants of group effectiveness. Earlier research has analyzed, separately, the effects of the supervisor's servant leadership and group social capital on group effectiveness. With this work, in which we study the mediating role of social capital within group, we address a gap in prior research and help explain why some work groups are more effective than others.

Finally, from a methodological point of view, the statistical multilevel analysis technique that we use in our multilevel models -MSEM- is an advanced statistical tool that has allowed us to test our models conveniently. Its use helps satisfy the demands, uncovered through our literature review, to test the multilevel effects of servant leadership on value-generating variables in the organization. Furthermore, by using it, we have been able to obtain a combined view of our study variables and their context, and develop better explanatory models for examining the relationships proposed in this doctoral thesis.

#### **9.4. PRACTICAL IMPLICATIONS**

Several recommendations emerge to companies in the hospitality industry located in historical cities. These suggestions can be extended, with some precautions, to the hospitality industry in general and to other industries and geographical contexts. In particular, these recommendations are pertinent due to the new emerging trend in the business context. There is an increasing number of companies which a) carries out activities within the service industry, b) seeks a labor force that possesses a higher level of competence and education, and c) demands a more humane, cooperative style of leadership (Liden et al., 2014). These circumstances make the practice of servant leadership, namely, to meet the needs of followers and work groups and help them reach their full potential, is particularly relevant for managing organizations in the 21st century.

Therefore, we start by emphasizing that our results show that to promote greater effectiveness within the work group, it is necessary to obtain better attitudes, behaviors, and internal relations among their members. As we have seen, the best way to do so is to teach general managers and supervisors to internalize the need to serve their followers

and work groups, rather than issue demands or use their hierarchical positions to impose behaviors. In fact, when employees realize that their superiors are acting as servant leaders, they also regard them as role models and imitate their attitudes and behaviors in their daily works, and in their interrelationships with other group members, which ultimately favors group effectiveness. This type of leadership does not develop itself innately or naturally though, so applying this philosophy requires a conscious decision. Companies must promote selection and training programs that promote this style of leadership.

In relation to selection programs, the selection of the general manager and supervisors is a particularly important task in this sense, because they take charge of imprinting service values on the organization, as well as recruiting, retaining, and socializing other employees (Peterson et al., 2012). Using interviews, personality tests, and personal orientation assessments, general managers can identify key characteristics among the candidates that predict their likelihood of exhibiting servant leadership, such as their service orientation, care and concern for followers, honesty, listening skills, or support for the personal and professional development of others. By utilizing such strategy, companies can attract general managers and supervisors who are able to practice a high-level servant leadership (Washington et al., 2006).

However, finding people with all these characteristics is not easy. Thus, complementarily to selection policies, the implementation of educational, training and mentoring programs can help promote these characteristics among general managers, supervisors and employees. Brownell (2010) suggests the need for training programs in ethical values to help employees recognize the importance of ethics and to foster ethical relationships at work. In parallel, Holt et al. (2012) highlight the importance of training programs focused on the development of active listening skills and empathy in general managers, supervisors and employees. Training and education programs thus can help foster greater empathy, ethical behavior, citizenship behavior, and humane orientation in both employees and managers.

We also consider that general managers and supervisors should build strong relationships with and between employees, fostering greater interactions both formally and informally.

Such efforts should make it possible to maximize the knowledge and resources available within work groups, in addition to achieving greater coordination across group members to direct and achieve collective goals. In fact, by building strong relationships, reducing the power distance in the group -bestowing more empowerment on employees- creates a trust climate that fosters open and honest communication within the work group. In turn, it generates greater identification with the group and its collective objectives, which is a necessary ingredient to achieve higher level of effectiveness.

Along with the development of more and better social relationships within the work groups, managers should also promote policies and practices that contribute to form a service climate within the group. By forming such a climate, managers would be encouraging employees to maintain a shared belief about the need to develop service attitudes and behaviors within the work group and organization (Hong et al., 2013). Thus, the resulting work climate will be impregnated with the servant virtue, which reinforces a continuous cycle of service by fostering the development of cooperative, helping behaviors sustained through social relations with coworkers (Liden et al., 2014).

By fostering servant leadership, not only positive effects on work groups but also on followers' attitudes and behaviors are achieved. Indeed, our results indicate that servant leaders, due to the high, quality of the relationships they maintain with their followers, influence the generation of citizenship behavior, decisively and positively. Therefore, due to the importance that employees attach to relationship quality with superiors, supervisors need to acknowledge the importance of efficiently managing the leader-follower relationship. In other words, supervisors must have the necessary tools to develop relationships that are based on sincere and honest rules of reciprocity. In this connection, the supervisors could easily meet the personal and professional growth needs of their followers, and generate enhanced levels of exchange among them. This entails to produce higher levels of organizational citizenship behavior by employees, which is one aspect of high added value for the effective operation of the organization.

Finally, as a recommendation to general managers and supervisors who wish to foster these positive effects among employees and work groups, we should point out that their selection and training policies can be complemented by designing fair reward systems

and promotion policies. The implementation of this type of programs will provide employees with information about which attitudes and behaviors the organization regards as desirable. Thus, performance evaluations and internal promotion policies could serve as accurate tools to reward that employees possess higher levels of understanding of the needs of the coworker and the organization, better service attitudes, enhanced organizational citizenship behavior, and higher quality social relationships with peers -based on trust, honesty, and integrity-.

## **9.5. LIMITATIONS**

In this section, we detail certain limitations that, despite the precautions taken, can be found in this work and that should be considered when interpreting our results and conclusions. These limitations revolve around five main factors: a) the cross-sectional design of our study, b) the study context, c) the use of traditional work groups and their reduced size, d) the partial nature of the models, and e) the measurement scales used.

First, we must recognize the limitations of our cross-sectional data, since they have prevented us from conducting a longitudinal study of the models proposed, which could have ruled out the possibility of inverse relationships in these models. However, it is difficult and expensive to obtain longitudinal data through primary sources and multiple informants, especially for variables that are marked by high levels of social sensitivity -e.g., employee empathy, employee organizational citizenship behavior, servant leadership-. The MSEM methodology does not prove causality in a strict way, but it is a powerful, robust statistical approach that provides some evidence about the causality of relationships (Heck and Thomas, 2015), in support of the achievement of the goals of this doctoral thesis.

Second, the study population might be a limitation as our empirical analysis focuses on a specific industry, namely, cultural tourism. In addition, the data collection also was limited to a unique geographic and cultural context, in Spain. The results thus might not generalize to other economic activities or cultural contexts. However, cultural tourism exhibits characteristics similar to those of other types of tourism and other mature labor-intensive industries. Furthermore, several studies suggest that servant leadership is similar



across different national cultures (Hannay, 2009; Pekerti and Sendjaya, 2010), because the roots of and rationale for the concept are based on universal, inherent human aspects, understood and accepted by the vast majority of cultures (Hirchy et al., 2014). Servant leaders also exhibit equality, service, integrity, empathy, trust, and humility, which involve the development of a universal language in the social relations developed within the organization (Van Dierendonck and Patterson, 2015). Therefore, taking necessary precautions, the results of this doctoral thesis could be extrapolated to other industries, and cultural contexts.

Third, this empirical study has been conducted in a mature industry, where work groups are characterized by high interaction, coordination, and cooperation among members and a leader who works with them continuously, providing direction and frequent support (Hackman, 2002; Hu and Liden, 2008). However, the effects of servant leadership might differ in other sectors, which feature multifunctional or virtual teams that do not receive continuous support from a leader or where tasks do not require so much coordination or interaction among the members. Furthermore, the relatively small size of the work groups in our study -average of 8.3 employees per group- may prevent the generalization of these results to larger work groups. The effect of the servant leadership might be less intense in larger work groups as the different situations, problems, and needs of both the group and its members are multiplied (Schaubroeck et al., 2011).

Fourth, this research is not intended to give a universal explanation of the effects of servant leadership on the organization, or the mechanisms employed by servant leaders to influence on the dependent variables of our models. Rather, we acknowledge from the start the partial nature of our study. Thus, with our of this doctoral thesis, we offer theoretical and empirical support to several relationships analyzed in our models: a) general manager's servant leadership-supervisor's servant leadership, b) supervisor's servant leadership-organizational citizenship behavior (mediated by group service climate and employee empathy), and c) supervisor's servant leadership-social capital within the work group (mediated by organizational citizenship behavior) and supervisor's servant leadership-group effectiveness (mediated by social capital within the work group). Although the MSEM models incorporate great diversity of antecedents -which

include mediators- of our dependent study variables, the inclusion of other mediating and moderating variables could increase the explanatory power of these models.

Fifth, the scales we used to measure the study variables, although they exhibit good reliability and validity -contrasted both in the literature and in our statistical analysis-, their use still involves some bias and subjectivity. That is, the study variables are based on the subjective perceptions of the employees, supervisors, and general managers of hotels. However, the use of subjective measurement scales is common in social sciences (Wang et al., 2003), whether because firms refuse to provide objective data, or due to the difficulty and complexity of measuring the variables in an objective manner. In addition, due to the need to design a short questionnaire to avoid respondent fatigue, some of the scales -e.g., group service climate, employee empathy- contain a reduced number of items, which represents a risk in terms of the possible loss of relevant information about the construct.

Finally, and in relation to the measurement scale of group effectiveness, we should point out that although our study used a subjective measure, based on information provided by the hotel manager, subjective measures have been widely used in previous research (Huang et al., 2015). Also by using information from the general manager rather than the supervisor, we avoid the possible response bias on the part of the supervisor. In addition, general managers are the most appropriate persons to provide objective information about the effectiveness of the different work groups in the hotel, due to the more complete view they have about the hotel.

## **9.6. FUTURE LINES OF RESEARCH**

To conclude this doctoral thesis, we propose several future lines of research. These have as their starting point the conclusions and limitations previously mentioned.

In first place, a possible future study could be focused on testing our multilevel models by collecting data in a period of time. Although for theoretical reasons the causal direction proposed in our models is the most probable, this complementary study would allow the

development of a dynamic model that would permit a more accurate comparison of the causal relationships proposed, so that causality could be confirmed.

Secondly, the following lines of research are related to two of the limitations of our study. First, the models could be tested by expanding the study to different industries or subsectors of activity, including industries that are not as labor intensive as tourism industry, such as industrial or technological industries. Such an extension would also support comparative analyses across different industries with different degrees of maturity. Second, a broader geographical scope might include other cultural contexts, with the objective of validating the effects of servant leadership in those contexts. Such an extended analysis, in turn, would support interesting cross-cultural studies on the effects of servant leadership. Third, and in a complementary way, future studies may include organizations that combine virtual and multifunctional work groups with varying numbers of members. Such research could study the validity of the relationships in groups in which there is no continuous support or close interrelationships among members, as well as compare these relationships across different group sizes. Such studies would undoubtedly provide valuable information and would significantly improve our findings, by increasing the generalization of our results. However, realistically, this would be at a very high cost, so it is necessary to weigh the benefits against the costs of extending this study.

Another line of research derives from the partial nature of the models proposed. That is, further studies could explore other mediating effects and even their interactive effects to understand the relationships studied. For example, according to VanMeter, Grisaffe, Chonko and Roberts (2013), a generational shift has resulted in current organizations due to the incorporation of Y-Generation employees -born between 1981 and 2000-. They express greater concern for society and less tolerance for unfair or immoral acts (Myers and Sadaghiani, 2010), and are more lined up with work processes in group and the fundamental aspects of servant leadership. Consequently, an attractive line of research would be to conduct a comparative analysis of groups by age of their members to identify any significant differences relative to the positive effects of servant leadership.

Additionally, since in this doctoral thesis, to avoid any excessive complexity, we chose to consider social capital within the group as a higher order construct; it also would be interesting to delve into the effect of servant leadership on each dimension of social capital within the group, separately (e.g., structural, relational and cognitive; Nahapiet and Ghosal, 1998). Thus, significant differences could be revealed concerning the influence of each dimension on group effectiveness. We similarly considered employee organizational citizenship behavior as a higher-order construct; additional research might investigate whether servant leadership, employee empathy, or the group service climate have differential effects on the two dimensions of this type of behavior, either toward coworkers or toward the work group.

In addition to the hypotheses proposed in model II, this model has focused on the effects of the group service climate and employee empathy as factors, which mediate the relationship between supervisor's servant leadership and employee organizational citizenship behavior. However, it would be interesting to include additional mediator variables at both individual and group levels. Thus, at the individual level, for example, future studies could include attitudinal variables prompting organizational citizenship behavior such as job satisfaction or commitment, since different studies have demonstrated their influence on this type of behavior (Podsakoff et al., 2000; Walumbwa et al., 2010; Williams and Anderson, 1991). At the group level, research might analyze the effects of including other specific climates as mediating variables, such as procedural justice climate (Ehrhart, 2004) or ethical climate (Jaramillo et al., 2015). In turn, the presence of such climates together with service climate might help explain the generation of social capital within the group and, due to the enhancing role of the latter variable on group effectiveness, thus improve the explanation of why supervisor's servant leadership increases group effectiveness.

On the other hand, we also suggest studying group social capital, not only from an internal dimension through the three dimensions proposed by Nahapiet and Ghosal (1998): structural, relational and cognitive. Rather, based on previous work (e.g., Oh et al., 2004, 2006), it would be interesting to analyze the group social capital through the relationships that are established within the group *-bonding dimension-*, and the relationships which are set outside the group *-bridging dimension-*. Such complementary investigation might

analyze simultaneously the strong links within the group and the weak links that the group develops with other groups, which could clarify the factors which influence most group effectiveness. Such an effort would be especially interesting in the hospitality industry, because in order that a high quality service can be delivered, fluid social relations and strong coordination among the different work groups of the hotel are required.

Other relevant future studies could replicate our models but analyzing other different approaches of leadership that have a close relationship with servant leadership -e.g., transformational leadership, authentic leadership, spiritual leadership- (Sendjaya et al., 2008; Van Dierendock, 2011). In particular, a comparative analysis of the effects of these styles on the variables we investigate would reveal the style of leadership, which provides the best relations within the group, the greatest group effectiveness, or the highest employee organizational citizenship behavior. In turn, such studies could advance in the conceptual delimitation of each leadership style (Avolio, 2007, Liden et al., 2014) and clarify the unique nature of servant leadership.

Finally, future research could study other output variables. Thus, since several studies assess the positive effects of servant leadership on creativity and innovation (e.g., Liden et al., 2014, Neubert et al., 2008, Yoshida et al., 2014); it would be interesting to analyze, at the organizational level, the effect of the general manager's servant leadership on other variables such as dynamic capabilities of the organization, external social capital of the hotel, innovation, or firm performance -e.g., profitability, market share-. In addition, at the group level, it would be interesting to study the effect of servant leadership on group learning or creativity. Lastly, at the individual level, as our findings reveal a positive, meaningful relationship of servant leadership with employee empathy. Empathy is an essential element of ethical decision processes (Mecl and May, 2009), it would be interesting to study the effect of servant leadership on employee ethical decision making.



---

# **BIBLIOGRAFÍA**

---





## **BIBLIOGRAFÍA**

Adler, P.S. y Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

Agnihotri, R. y Krush, M.T. (2015). Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: the moderating role of trust in one's manager. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 164-174.

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-453.

Ajzen, I. (1991). Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. y Fishbein, M. (1973). Attitudinal and normative variables as predictors of specific behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 41-57.

Ajzen, I. y Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.

Albiero, P., Matricardi, G., Speltri, D. y Toso, D. (2009). The assessment of empathy in adolescence: A contribution to the Italian validation of the "Basic empathy scale". *Journal of Adolescence*, 32(2), 393-408.

Alcover de la Hera, C.M. (2014). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil-Rodríguez y C.M. Alcover, *Introducción a la Psicología de las organizaciones* (pp. 201-228). Madrid: Alianza.

Alker, H.R. (1969). A typology of ecological fallacies. En M. Dogan y S. Rokkam (Eds.), *Social ecology* (pp. 69 – 86). Boston, MA: MIT Press.

Allen, T.D., Fecteau, J.D. y Fecteau, C.L. (2004). Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking, and the effects of question type. *Human Performance*, 17(1), 1-24.

Allen, T.D. y Rush, M.C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.

Allen, T.D., Smith, M.A., Mael, F.A., O'Shea, P.G y Eby, L.T. (2009). Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management*, 35(5), 1113-1128.

Anastasi, A. (1982). *Psychological testing*. New York: Macmillan.

Ancona, D.G. y Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.

- Anderson, L.R. (1983). Management of the mixed-cultural work group. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(3), 303–330.
- André, M., Cortés, I. y López, J. (2003). *Turismo cultural: cuando el recurso cultural supera al destino turístico. El caso de Figueres*. Comunicación presentada en XII International Leisure and Tourism Symposium.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608.
- Argandoña, A. (2009). *Can Corporate Social Responsibility Help Us Understand the Credit Crisis?* Working Paper WP-790, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Armstrong, J.S. y Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Arrow, K. (2000). Observations on Social Capital. En P. Dasgupta y I. Serageldin (Eds.), *Social capital. A Multifaceted Perspective* (pp. 3-5). Washington: The World Bank.
- Asag-Gau, L. y Van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5), 463-483.
- Ashforth, B.E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashkanasy, N.M. Wilderom C.P.M y Peterson, M.F. (2011). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Assmann, A. y Detmers, I. (2016). *Empathy and its limits*. New York: Springer.
- Astin, A.W. (1993). Principles of Good Practice for Assessing Student Learning. *Leadership Abstracts*, 6(4), 4-10.
- Auné, S., Abal, F. y Attorresi, H. (2015). Diseño y construcción de una escala de conducta prosocial para adultos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 42(2), 15-25.
- Avey, J.B., Luthans, F. y Youssef, C.M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avolio B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychology*. 62(1), 25–33.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.

Avolio, B.J. y Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–38.

Avolio, B.J. y Locke, E.E. (2002). Philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Teview of Psychology*, 60(1), 421-449.

Awamleh, R. y Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.

Awee, A., Cheah, W.Y., Cheng, C.N., Hong, K.S., Ling, L.B. y Tan, M. C. (2014). Effect of servant leadership on affective commitment among hotel employees. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(3), 1–7.

Aydin, B. y Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*, 3(5), 184-190.

Ayers, M.R. (2008). *Agapao in servant leadership*. Virginia Beach, VA: Research Roundtable at Regent University.

Babakus, E., Yavas, U. y Ashill, N.J. (2011). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17–31.

Bachrach, D.G., Powell, B.C., Bendoly, E. y Richey, R.G. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 193-201.

Bagozzi, R.P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381.

Bakar, H. y McCann, R.M. (2016). The mediating effect of leader–member dyadic communication style agreement on the relationship between servant leadership and group-level organizational citizenship behavior. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 32-58.

Bakker, M., Leenders, R.T.A.J., Gabbay, S.M., Kratzer, J. y Van Engelen, J. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects? *The Learning Organization*, 13(6), 594–605.

Balkundi, P. y Harrison, D.A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure’s effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.

Bambale, A.J.A., Shamsudin, F.M., Chandrakantan, A. y Subramaniam, L. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory

development: Exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(1), 48-59.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J.A. y Jaramillo, F. (2014). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44(1), 142-153.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Banki, S. (2010). Is a Good Deed Constructive Regardless of Intent? Organization Citizenship Behavior, Motive, and Group Outcomes. *Small Group Research*, 41(3), 354-375.

Barbuto J.E., Gottfredson, R.K. y Searle, T.P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315-323.

Barbuto, J.E. y Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership, *Group and Organizational Management*, 31(3), 300-326.

Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration, *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285-309.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnett, G. y Mann, R. E. (2013). Empathy deficits and sexual offending: A model of obstacles to empathy. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 228-239.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baron, R. y Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Baron-Cohen, S. (2002). The extreme male brain theory of autism. *Trends in Cognitive Sciences*, 6(6), 248-254.

Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M.D.M. y Casillas-Bueno, J.C. (2016). How boards' internal and external social capital interact to affect firm performance. *Strategic Organization*, 14(1), 6-31.

Barrows, C.W., Powers, T. y Reynolds, D. (2012). *Introduction to management in the hospitality industry*. New York: John Wiley & Sons.

Barsade, S.G. y Gibson, D.E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*, 1(4), 81-102.

Barsade, S.G. y Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.

Bartko, J.J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765.

Bartram, T. y Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London: Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass y Stodgill's Handbook of leadership*. New York: Free Press.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Bass, B.M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Bass, B.M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. y Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.

Bateman, T.S. y Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Batson, C.D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.

Batson, C.D. (2009). These things called empathy: Eight related but distinct phenomena. En J. Decety y W. Ickes (Eds.), *The social neuroscience of empathy* (pp. 13-26). Cambridge, MA: MIT Press.

Batson, C.D. (2011). *Altruism in Humans*. New York: Oxford University Press.

Batson, C.D., Ahmad, N., Lishner, D.A. y Tsang, J. (2005). Empathy and altruism. En C.R. Snyder, y S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 485-498). Oxford: Oxford University Press.

Batson, C.D., Ahmad, N. y Stocks, E.L. (2011). Four forms of prosocial motivation: Egoism, altruism, collectivism, and principlism. En C.D. Batson, N. Ahmad y E.L. Stocks (Eds.), *Social motivation* (pp. 103-126). New York: Psychology Press.

- Batson, C.D., Fultz, J. y Schoenrade, P.A. (1987). Distress and empathy: Two qualitatively distinct vicarious emotions with different motivational consequences. *Journal of Personality*, 55(1), 19-39.
- Batson, C.D. y Moran, T. (1999). Empathy-induced altruism in a prisoner's dilemma. *European Journal of Social Psychology*, 29(7), 909-924.
- Batson, C.D. y Shaw, L.L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.
- Batson, C.D., Sympson, S.C., Hindman, J.L., Decruz, P., Todd, R.M., Weeks, J., Jennings, G. y Burns, C.T. (1996). "I've been there, too": Effect on empathy of prior experience with a need. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 474-482.
- Bauer, D.J., Preacher, K.J. y Gil, K.M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 11(2), 142-163.
- Belschak, F.D., Muhammad, R.S. y Den Hartog, D.N. (2016). Birds of a Feather can Butt Heads: When Machiavellian Employees Work with Machiavellian Leaders. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Belsley, D.A. (1991). *Conditioning diagnostics: Collinearity and weak data in regression*. New York: Wiley & Sons, New York.
- Bergeron, D., Ostroff, C., Schroeder, T. y Block, C. (2014). The dual effects of organizational citizenship behavior: Relationships to research productivity and career outcomes in academe. *Human Performance*, 27(2), 99-128.
- Berlew, D.E. (1974). Leadership and organizational excitement. *California Management Review*, 17(2), 21-30.
- Bernerth, J.B. y Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Bertalanffy, L. (1992). *Perspectivas en la teoría general de sistemas: estudios científico-filosóficos*. Madrid: Alianza.
- Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. y Meuter, M.L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Biddle, B.J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. San Francisco: Academic Press.
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W. y Smith, R.K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
- Blake, R.R. y Mouton, J S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Guef Publishing.

Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 1-22.

Blanchard, K. (1996). Turning the organizational pyramid upside down. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (Eds.), *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass.

Blasco, P., Navas, J.E. y López, P. (2010). El Efecto Mediador del Capital Social sobre los Beneficios de la Empresa: Una Aproximación Teórica. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 11-34.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bliese, P.D. (1998). Group size, ICC values, and group size correlations: A simulation. *Organizational Research Methods*, 1(4), 355–373.

Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. En K.J. Klein y S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.

Bobbio, A. y Manganelli, A.M. (2011). Measuring social desirability responding. A short version of Paulhus' BIDR 6. *Psychometrics Methodology in Applied Psychology*, 18(2), 117-135.

Bobbio, A., Van Dierendonck, D. y Manganelli, A.M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243.

Boddy, C. (2011). The corporate psychopath's theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255–259.

Boehm, S.A., Dwertmann, D.J., Bruch, H. y Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171.

Bolino, M.C., Hsiung, H.H., Harvey, J. y LePine, J.A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74.

Bolino, M. C., Klotz, A.C., Turnley, W.H. y Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.

Bolino, M. y Turnley, V.H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71.

Bolino, M.C., Turnley, W.H. y Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.

- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley.
- Bollen, K.A. y Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.
- Bommer, W.H., Miles, E.W. y Grover, S.L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 181-196.
- Bono, J.E. e Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. y Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Borucki, C.C. y Burke, M.J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 943-962.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31(1), 2–3.
- Bourdieu, P. (1985). The social space and the genesis of groups. *Theory and Society*, 14(6), 723-744.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En Richardson, J. (Eds.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood: New York.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L.J. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bowen, D.E. y Schneider, B. (1988). Services marketing and management: Implications for organizational behavior. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43– 80). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bowen, D.E. y Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.
- Bowler, M. y Brass, D. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70–82.
- Boyum, G. (2006). *The historical and philosophical influences on Greenleaf's concept of servant leadership*. Virginia Beach: Paper presented at the Proceedings from the 2006 Servant Leadership Research Roundtable.



- Braun, T., Ferreira, A.I. y Sydow, J. (2013). Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 31(6), 862-876.
- Brief, A.P. y Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brislin, R.W. (1980). Cross-Cultural Research Methods: Strategies, Problems, Applications. En I. Altman, A. Rapoport y J.F. Wohlwill (Eds.), *Human Behavior and Environment* (pp. 47-82). New York: Plenum Press.
- Brown, J. D. (1973). *Human nature of organizations*. New York: Amacom.
- Brown, M.E. y Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. y Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Browne, M.W. y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K.A. Bollen y J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363-378.
- Bryk, A.S. y Raudenbush, S.W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Burch, G.F., Bennett, A.A., Humphrey, R.H., Batchelor, J.H. y Cairo, A.H. (2016). Unraveling the complexities of empathy research: A multi-level model of empathy in organizations. *Emotions and Organizational Governance*, 12(1), 169-189.
- Burke, M.J., Borucki, C.C. y Hurley, A.E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.
- Burke, M. J. y Dunlap, W.P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Burke, M.J., Finkelstein, L.M. y Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. y Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Boston: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Burton, L.J., Peachey, J.W. y Wells, J.E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229-240.
- Butterfield, J. (2016). *Teamwork & Team Building-Soft Skills for a Digital Workplace*. Boston: Cengage Learning Course Technology.
- Calle-Vaquero, M. (2001). Las ciudades históricas españolas como destinos turísticos. Patrimonio cultural y sistema de acogida local. *PH Boletín del IAPH*, 36, 116-123.
- Calle-Vaquero, M. (2002). *La ciudad histórica como destino turístico*. Barcelona: Ariel.
- Calle-Vaquero, M. y García-Hernández, M. (1998). Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico. *Ería*, 47, 249-280.
- Calle-Vaquero, M. y García-Hernández, M. (2010). Actuaciones para el desarrollo del turismo cultural en las ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. En M.A. Troitiño M. Calle Vaquero, A. Ruiz Lanuza y C. Hiriart (Eds.), *Dinámicas funcionales del turismo y sus impactos en las Ciudades Patrimonio de la Humanidad* (pp. 37-54). Guanajuato: Azafrán y Cinabrio.
- Cameron, K.S., Bright, D. y Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Campbell, J.P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. En P.S. Goodman y J.M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J.J., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. y Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, T., O'Brien, E., Van Boven, L., Schwarz, N. y Ubel, P. (2014). Too much experience: a desensitization bias in emotional perspective taking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(2), 272-283.
- Campion, M.A., Medsker, G.J. y Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.
- Cardona, P. Morley, M.J. y Reiche, S.B. (2013). Manager-Subordinate Trust Relationships across Cultures. En P. Cardona y M.J. Morley (Eds.), *Manager-Subordinate Trust. A Global Perspective*. New York: Routledge.

Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Carpenter, N.C., Berry, C.M. y Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 547-574.

Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Moliner, C. (2012). Validation of a measure of service climate in organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 69-80.

Carter, D. y Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464.

Caruso, D.R. y Mayer, J.D. (1998). *A measure of emotional empathy for adolescents and adults*. Unpublished manuscript.

Cebolla-Boado, H. (2013). *Introducción al análisis multinivel*. Madrid: CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas.

Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.

Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.

Chan, S. y Mak, W.M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.

Chen, X.P., Hui, C. y Seago, D.J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922-931.

Chen, X.P., Lam, S.S., Naumann, S.E. y Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1(2), 273-300.

Chen, C.Y. y Li, C.I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.

Chen, Z., Zhu, J. y Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition

climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511-521.

Chi, N.W., Chung, Y.Y. y Tsai, W.C. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421-1454.

Chiaburu, D.S., Oh, I.S., Berry, C.M., Li, N. y Gardner, R.G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6): 1140–1166.

Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-15.

Chiniara, M. y Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.

Cho, J. y Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 20–43.

Choudhary, A.I., Akhtar, S.A. y Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.

Chow, W.S. y Chan, L.S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.

Chuang, C.H., Chen, S.J. y Chuang, C.W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, 66(5), 678-687.

Chuang, C-H. y Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153–196.

Chun, J.U., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Sosik, J.J. y Moon, H.K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 689-707.

Chung, J.Y., Jung, C.S., Kyle, G.T. y Petrick, J.F. (2010). Servant leadership and procedural justice in the U.S. national park service: The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park & Recreation Administration*, 28(3), 1–15.

Churchill, G.A. (1979). *Marketing research: Methodological foundations*. Forth Worth: Dryden Press.

Ciulla, J.B. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. En J. Anotonakis, A.T. Cianciolo y R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ciulla, J.B. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. Santa Barbara: Praeger.

Clopton, A.W. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 369-381.

Cohen, S.G., y Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Cole, M.S., Carter, M.Z. y Zhang, Z. (2013). Leader–team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 962-973.

Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Collins, C.J. y Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.

Colman, A.M. (2009). *A dictionary of psychology*. Oxford: Oxford University Press.

Colton, C.C. (1824). *Lacon, or, many things in a few words: addressed to those who think*. New York: S. Marks.

Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Contreras, F. (2016). Servant and Spiritual Leadership Theories: Are They Two Different Notions? *Journal of Human Values*, 22(3), 202-208.

Cook, M. (2016). *Personnel Selection: Adding value through people-a changing picture*. New York: John Wiley & Sons.

Cooke, N.J., Gorman, J.C. y Winner, J.L. (2007). Team Cognition. En F.T. Durso (Ed.) *Handbook of Applied Cognition* (pp. 239-268). New York: John Wiley & Sons.

Coplan, A. (2011). Will the real empathy please stand up? A case for a narrow conceptualization. *The Southern Journal of Philosophy*, 49(S1), 40-65.

Coplan, A. y Goldie, P. (2011). *Empathy: Philosophical and psychological perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

- Costa, A.C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crossman, J. (2010). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 596-608.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I.M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Cuff, B.M., Brown, S.J., Taylor, L. y Howat, D.J. (2016). Empathy: a review of the concept. *Emotion Review*, 8(2), 144-153.
- Cunningham, J.B. y MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human relations*, 53(12), 1575-1591.
- Dannhauser, Z. (2007). *The relationship between servant leadership, follower trust, team commitment and unit effectiveness*. Tesis Doctoral, University of Stellenbosch.
- Dansereau, F.E., Alutto, J.A. y Yammarino, F.J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dansereau, F.E. y Yammarino, F.J. (1998). *Leadership: The multiple-level approaches: Contemporary and alternative*. Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press.
- Davis, M.H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *Catalogue of Selected Documents in Psychology*, 10, 85-95.
- Davis, M.H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- Davis, M.H. (1996). *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, CO: Westview Press.
- Davis, R. (2010). *The Intangibles of Leadership*. Ontario: Jossey-Bass.
- Davis, M. y Kraus, L.A. (1991). Dispositional empathy and social relationships. *Advances in Personal Relationships*, 3, 75-115.
- Davis, M.H. y Oathout, H.A. (1992). The effect of dispositional empathy on romantic relationship behaviors: Heterosocial anxiety as a moderating influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 76-83.

Day, D.V. (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford: Oxford Library of Psychology.

Day, A.L. y Carroll, S.A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443-1458.

De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U. y Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.

De Esteban-Curiel, J. (2007). *La demanda del turismo cultural y su vinculación con el medio ambiente urbano: los casos de Madrid y Valencia*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

De Pree, M. (1997). *Leading without Power: Finding Hope in Serving Community*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

De Wael, F.B. (2008). Putting the altruism back into altruism: The evolution of empathy. *Annual Review Psychology*, 59(1), 279–300.

Decety, J. y Michalska, K.J. (2010). Neurodevelopmental changes in the circuits underlying empathy and sympathy from childhood to adulthood. *Developmental Science*, 13(6), 886-899.

DeChurch, L.A., Hiller, N.J., Murase, T., Doty, D. y Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085.

Dedrick, R.F. y Greenbaum, P.E. (2011). Multilevel confirmatory factor analysis of a scale measuring interagency collaboration of children’s mental health agencies. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 19(1), 27-40.

Delgado-Ruiz, M. (2000). Trivialidad y trascendencia. Usos sociales y políticos del turismo cultural. En L.C. Herrero Prieto (Ed), *Turismo Cultural: el Patrimonio Histórico como fuente de riqueza*. Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León.

Deshpande, S.P. y Joseph, J. (2009). Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behavior of peers on ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 403-410.

Deshpande, S.P., Joseph, J. y Prasad, R. (2006). Factors impacting ethical behavior in hospitals. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 207-216.

Devay, M. (2010). *Empathy: A multidisciplinary approach*. Tesis Doctoral, Georgetown University.

Diener, E. y Seligman, M.E. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81-84.

Dienesch, R.M. y Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Dietz, J., Pugh, S.D. y Wiley, J.W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47(1), 81-92.

Dillman, D. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York: Wiley.

Dimitriades Z.S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer oriented organizational citizenship behavior in greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.

Duan, C. y Hill, C.E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of Counseling Psychology*, 43(3), 261-274.

Duffy, J.A. y Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(3), 185-197.

Dunlap, W.P., Burke, M.J. y Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for rwg and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 356-362.

Dunlop, P.D. y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80.

Dutta, S. y Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, 25(1), 60-82.

Dyer, J.H. y Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Dymond, R.F. (1949). A scale for the measurement of empathic ability. *Journal of Consulting Psychology*, 13(2), 127-133.

Ebener, D.R. y O'Connell, D. J. (2010). How might servant leadership work? *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 315-335.

Ebers, M. y Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43(2), 318-332.

Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.



Ehrhart, M.G., Bliese, P.D. y Thomas, J.L. (2006). Unit-level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance*, 19(2), 159-173.

Ehrhart, M.G., Schneider, B., y Macey, W.H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge.

Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 665-697.

Eisenberg, N. (2002). Empathy-Related Emotional Responses, Altruism, and Their Socialization. En R.J. Davidson y A. Harrington (Eds.), *Visions of Compassion. Scientists and Tibetan Buddhists Examine Human Nature*. New York: Oxford University Press.

Eisenberg, N. (2010). Empathy-related responding: Links with self-regulation, moral judgment, and moral behavior. En M. Mikulincer y P. R. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 129–148). Washington, DC: American Psychological Association.

Eisenberg, N., Fabes, R.A., Murphy, B., Karbon, M., Maszk, P., Smith, M., O'Boyle C. y Suh, K. (1994). The relations of emotionality and regulation to dispositional and situational empathy-related responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 776-797.

Eisenberg, N. y Miller, P.A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101(1), 91-119.

Eisenberg, N., Shea, C.L., Carlo, G. y Knight, G. (1991). Empathy-related responding and cognition: A "chicken and the egg" dilemma. En W. Kurtines y J. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development* (pp. 63-88). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eisenberg, N. y Strayer, J. (1987). Critical issues in the study of empathy. En N. Eisenberg y J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 3-16). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

El Haddad, R. (2015). Exploration of revenue management practices—case of an upscale budget hotel chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1791-1813.

Emmons, R.A. y Mishra, A. (2011). Why Gratitude Enhances Well-being: What We Know, What We Need to Know. En K.M. Sheldon, T.B. Kashdan y M.F. Steger (Eds.), *Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward* (pp. 248-262). New York: Oxford University Press.

Esteve-Secall, R. y Fuentes-García, R. (2000). *Economía, historia e instituciones del turismo en España*. Madrid: Pirámide.

Evans, M.G. (1970). Leadership and motivation: a core concept. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91-102.

- Exceltur (2006). *Libro blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España*.
- Exceltur (2017). *Perspectivas turísticas. Valoración empresarial del año 2016 y perspectivas para 2017*, Número 59.
- Fable, C. y Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Review*, 35(3), 638-652.
- Farh, J.L., Zhong, C.B. y Organ, D.W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Farling, M.L., Stone, A.G. y Winston B.E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Farmer, S.M., Van Dyne, L. y Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team-member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583-595.
- Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B. y Márquez, M. (2008). *Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión*. *Anales de Psicología*, 24(2), 284-298.
- Ferreira, A.I., Braun, T. y Sydow, J. (2013). Citizenship behavior in project-based organizing: comparing German and Portuguese project managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3772-3793.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Finn, R.H. (1970). A note on estimating the reliability of categorical data. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 71-76.
- Fischer, H.M. y Pollock, T.G. (2004). Effects of social capital and power on surviving transformational change: The case of initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 47(4), 463-481.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L. y Hein, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Flynn, F.J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46(5), 539-553.
- Focht, A. y Ponton, M. (2015). Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 44-60.
- Fontrudona, J. (2002). *Pragmatism and management inquiry: insights from the thought of Charles S. Peirce*. Westport: Quorum Books.
- Forehand, G.A. y Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.

- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, S., Spector, P.E., Goh, A., Bruursema, K. y Kessler, S.R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220.
- Franzoi, S.L., Davis, M.H. y Young, R.D. (1985). The effects of private self-consciousness and perspective taking on satisfaction in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1584-1594.
- Frazier, M.L. y Bowler, W.M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41(3), 841-863.
- Freeman, T.L., Isaksen, S.G. y Dorval, K.B. (2002). Servant leadership and creativity. En Spears, L.C., Lawrence, M. (Eds.). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century* (pp. 257-267). New York: John Wiley & Sons.
- French, J.R.P. y Raven, B.H. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frith, C.D. y Frith, U. (2006). The neural basis of mentalizing. *Neuron*, 50(4), 531-534.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L.W., Vitucci, S. y Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Fyall, A. y Garrod, B. (1998). Heritage tourism: at what price? *Managing Leisure*, 3(4), 213-228.
- Gabbay, S.M. y Leenders, R.T.A.J. (2001). Social capital in organizations: from social structure to the management of corporate social capital. En S.M. Gabbay y R.T.A.J. Leenders (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (pp. 1-20). Oxford: JAI Press.
- Gallagher, H.L. y Frith, C.D. (2003). Functional imaging of 'theory of mind'. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(2), 77-83.
- Gamero-Vázquez, N. (2008). *El clima afectivo en equipos de trabajo: Antecedentes y consecuencias*. Tesis Doctoral, Universitat de València.

García, I.G. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada.

García, J.R. y Díaz, M.M. (2016). *Introducción a la Economía de la Empresa Turística*. Oviedo: Septem Ediciones.

García-Almeida, D. (2009). *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces.

García-Hernández, M. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. *Cuadernos de turismo*, 20, 79-102.

Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. y Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. y Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

Garfield, D. (1993). *Tourism at World Heritage Cultural Sites*. ICOMOS, Madrid.

Gaviria-Soto, J.L. y Castro-Morera, M. (2005). *Modelos jerárquicos lineales*. Madrid: La Muralla.

Gebauer, H., Edvardsson, B. y Bjurklo, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 237-259.

Geiser, C. (2013). *Data analysis with Mplus*. New York: The Guilford Press.

Gentry, W.A., Weber, T.J. y Sadri, G. (2007). *Empathy in the workplace: A tool for effective leadership*. New York: Annual Conference of the Society of Industrial Organizational Psychology.

George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.

Gerace, A., Day, A., Casey, S. y Mohr, P. (2015). Perspective taking and empathy: Does having similar past experience to another person make it easier to take their perspective? *Journal of Relationships Research*, 6, 1-14.

Gibson, C.B. y Earley, P.C. (2007). Collective cognition in action: Accumulation interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 32(2), 438-458.

Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 1-12.

Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.

Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.

Goetz, J.L., Keltner, D. y Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136(3), 351-374.

Goldman, A.I. (1993). Ethics and cognitive science. *Ethics*, 103(2), 337-360.

Goldstein, H. (2011). *Multilevel statistical models*. New York: John Wiley & Sons.

Goldstein, K.M. y Blackman, S. (1978). *Cognitive style: Five approaches and relevant research*. New York: John Wiley & Sons.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (2010). *Ecological intelligence: How knowing the hidden impacts of what we buy can change everything*. New York: Crown Business.

González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 1-20.

González-Romá, V., Peiró, J.M. y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465-473.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. y Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.

Gotsis, G y Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.

Gouldner A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.

Graham, J. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.

Grant, A.M. y Mayer, D.M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912.

Gray, K., Ward, A.F. y Norton, M.I. (2014). Paying it forward: generalized reciprocity and the limits of generosity. *Journal of Experimental Psychology*, 143(1), 247-254.

Greenleaf, R K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Grisaffe, D.B., VanMeter, R. y Chonko, L.B. (2016). Serving first for the benefit of others: preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(1), 40-58.

Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Guillén-Parra, M. (2010). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 120-125.

Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Gunnarsdottir, S. (2014). Is Servant leadership useful for sustainable Nordic health care? *Nursing Science*, 112(34), 53–55.

Gunther, M., Evans, G., Mefford, L. y Coe, T.R. (2007). The relationship between leadership styles and empathy among student nurses. *Nursing Outlook*, 55(4), 196-201.

Gupta, V.K., Huang, R. y Yayla, A.A. (2011). Social capital, collective transformational leadership, and performance: A resource-based view of self-managed teams. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 31-45.

Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M. y Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.

Guzzo, R.A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Guzzo, R.A. y Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J.R. (1992). Group influences on individuals in organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J. R., Brousseau, K.R. y Weiss, J.A. (1976). The interaction of task design and group performance strategies in determining group effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 350-365.

- Hackman, J.R. y Walton, R.E. (1986). Leading groups in organizations. En P.S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Black, W.C. y Babin, B.L. (2016). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hale, J.R. y Fields, D.L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Hall, R.J. y Lord, R.G. (1995). Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 265-287.
- Hall, D.T., Schneider, B. y Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Halpern, D. (2005). *Social capital*. Cambridge: Polity Press.
- Halpin, A. y Winer, B. (1952). *The Leadership behaviour of the airplane commander Columbus*. Ohio: Ohio State University Research Foundation.
- Hambrick, D.C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 53-275.
- Hamilton, F. y Bean, C.J. (2005). The importance of context, belief and values in leadership development. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 336–347.
- Han, Y., Kakabadse, N.K. y Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29(3), 265–281.
- Hanifan, L.J. (1916). The rural school community center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130-138.
- Hannay, M. (2009). The cross-cultural leader: The application of servant leadership theory in the international context. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1(7), 1-12.
- Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.
- Hansen, S.D., Alge, B.J., Brown, M. E., Jackson, C.L. y Dunford, B.B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435-449.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.

- Heck, R.H. y Thomas, S.L. (2015). *An introduction to multilevel modeling techniques: MLM and SEM approaches using Mplus*. New York: Routledge.
- Hein, G. y Singer, T. (2008). I feel how you feel but not always: the empathic brain and its modulation. *Current Opinion in Neurobiology*, 18(2), 153-158.
- Hemphill, J.K. y Coons, A.E. (1957). *Leadership behavior prescription personnel research board*. Ohio: Ohio State University.
- Henttonen, K. (2010). Exploring social networks on the team level—A review of the empirical literature. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27(1), 74-109.
- Henttonen, K., Janhonen, M. y Johanson, J.E. (2013). Internal social networks in work teams: structure, knowledge sharing and performance. *International Journal of Manpower*, 34(6), 616-634.
- Herman, H.M., Dasborough, M.T. y Ashkanasy, N.M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hirschy, M.J., Gomez, D., Patterson, K. y Winston, B.E. (2014). Servant leadership, humane orientation, and Confucian doctrine of Jen. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(1), 97-112.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., Jeffery, C. y Chen, H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 485-499.
- Hitt, M.A. y Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H. y Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 1-17.
- Hoffman, M.L. (1977). Sex differences in empathy and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 84(4), 712-722.
- Hoffman, M.L. (1982). Development of prosocial motivation: Empathy and guilt. En N. Eisenberg (Ed.), *The development of prosocial behavior* (pp. 281–338). New York, NY: Academic Press.
- Hoffman, M.L. (1987). *The contribution of empathy to justice and moral reasoning*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Hoffman, M.L. (1990). Empathy and justice motivation. *Motivation and emotion*, 14(2), 151-172.
- Hoffman, M.L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoffman, M.L. (2002). How automatic and representational is empathy, and why. *Behavioral and Brain Sciences*, 25(1), 38-39.
- Hoffman, B.J., Blair, J.P. Meriac. J. y Woehr D.J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Hogan, R. (1969). Development of an empathy scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(3), 307-316.
- Holt, S., y Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 95-105.
- Hong, S.W.C. (2008). *Competitiveness in the tourism sector: a comprehensive approach from Economic and Management points*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J. y Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.
- Hosking, D.M. (1988). Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*, 25(2), 147-166.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Hoyle, R.H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hox J.J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. New York: Routledge.
- Hox, J.J. (2013). Multilevel regression and multilevel structural equation modeling. En T.D. Little (Ed.), *The Oxford handbook of quantitative methods* (pp. 281-294). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hox, J.J. y Maas, C.J. (2001). The accuracy of multilevel structural equation modeling with pseudobalanced groups and small samples. *Structural Equation Modeling*, 8(2), 157-174.
- Hsiung, C.M. (2012). The effectiveness of cooperative learning. *Journal of Engineering Education*, 101(1), 119-137.

- Hsu, J.S.C. y Hung, Y.W. (2013). Exploring the interaction effects of social capital. *Information & Management*, 50(7), 415-430.
- Hu, J. (2012). *A team-level social exchange model: The antecedents and consequences of leader-member exchange*. Tesis Doctoral, University of Illinois.
- Hu, L. y Bentler, P. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hu, M.L.M., Horng, J.S. y Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Hu, J. y Liden, R.C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862.
- Hu, L. y Randel, A.E. (2014). Knowledge sharing in teams: Social capital, extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213-243.
- Huang, C., Qian, J., Jin, Z. y Wang, B. (2017). Unlocking the Mask: a Close Look at how Servant Leaders Influence People. *Current Psychology*, 1-8.
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F.H. y 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.
- Hui, C.H., Chiu, W.C., Yu, P.L., Cheng, K. y Tse, H.H. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 151-172.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hunter, J. (1999). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M. y Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Hyatt, D.E. y Ruddy, T.M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50(3), 553-585.
- Ibarra, H. (1992). Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a network theory of getting things done. En N. Nohria y R.G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 165-188), Boston: Harvard Business School Press.

- Ickes, W. (1997). *Empathic accuracy*. New York: Guilford Press.
- Ilgén, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517- 544.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. y Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. y Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Inkpen, A. y Tsang, E. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Irving, J.A. y Longbotham, G.J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities: the Failure of Town Planning*. New York: Ryom House.
- Jacobs, T.O. y Jaques, E. (1990). Military executive leadership. En K.E. Clark, M.B. (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- James, L.R., Demaree, R.G. y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- James, L.R., Demaree, R.G. y Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- James, L.R. y Sells, S.B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situation: An interactional perspective* (pp. 275–292). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jang, J. y Kandampully, J. (2017). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-17.
- Jaramillo, F., Bande, B. y Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 108-124.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. y Roberts, J.A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.

Jenkins, M. y Stewart, A.C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54.

Jia, L., Shaw, J.D., Tsui, A.S. y Park, T.Y. (2014). A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.

Jiang, K., Chuang, C.H. y Chiao, Y.C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089-1106.

Jiang, K., Hu, J., Hong, Y., Liao, H. y Liu, S. (2016). Do it well and do it right: The impact of service climate and ethical climate on business performance and the boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1553-1568.

Jin, L. y Zhong, Y. (2014). Contextual factors affecting the influence of perceived organizational support on team innovative performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 517-528.

Johnson, D.W. y Johnson, R.T. (1994). *Learning together and alone: cooperative, competitive, and individualistic learning*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D. y Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1307-1320.

Joireman, J.A., Lasane, T.P., Bennett, J., Richards, D. y Solaimani, S. (2001). Integrating social value orientation and the consideration of future consequences within the extended norm activation model of proenvironmental behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 40(1), 133-155.

Jong, A.D., Ruyter, K.D. y Lemmink, J. (2004). Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams. *Journal of Marketing*, 68(2), 18-35.

Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Joseph, E.E. y Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Joyce, W.F. y Slocum, J.W. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior* (pp. 317-333). Columbus, OH: Grid.

Kalaian, S.A. y Kasim, R.M. (2014). A meta-analytic review of studies of the effectiveness of small-group learning methods on statistics achievement. *Journal of Statistics Education*, 22(1), 1-20.

- Kamdar, D., McAllister, D.J. y Turban, D.B. (2006). "All in a day's work": how follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841-855.
- Kankanhalli, A., Kwok, K.W. y Bernard, C.Y.T. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. Brighton: IDS-Sussex.
- Kashyap, V. y Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 3(10), 437-461.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katzenbach, J.R. y Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business Press.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. y Sleeth, R.G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523-544.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. y Sleeth, R.G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Kelloway, E.K. (2014). *Using Mplus for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kennedy, F.A., Loughry, M.L., Klammer, T.P. y Beyerlein, M.M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams: The mediating role of team processes. *Small Group Research*, 40(1), 72-93.
- Kenny, D.A. y Judd, C.M. (1986). Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 99(3), 422-431.
- Kenny, D.A. y Judd, C.M. (1996). A general procedure for the estimation of interdependence. *Psychological Bulletin*, 119(1), 138-148.
- Kerr, S. y Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Killen, M. y Smetana, J.G. (2006). *Handbook of moral development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Kirkcaldy, B., Martin, T., Van den Eeden, P. y Trimpop, R. (1999). Modelling psychological and work-situation processes that lead to traffic and on-site accidents. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 8(5), 342-350.
- Kirkman, B.L., Tesluk, P.E. y Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54(3), 645-667.
- Klein, K.J. y Kozlowski, S.W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kleinbaum, D.G., Kupper, L.L. y Muller, K.E. (1988). *Applied Regression Analysis and Other Multivariate Methods: Student's Partial Solutions Manual*. Boston: PWS-Kent.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. y Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
- Kogut, B. y Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Kohler, W. (1929). *Gestalt psychology*. New York: Liveright.
- Kohlberg, L. (1992). Los seis estadios de juicio de justicia. En L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral* (pp. 185-214). Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Koka, B. y Prescott, J. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Konovsky M.A y Organ D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Konovsky, M.A. y Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kool, M. y van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Kopperud, K.H., Martinsen, Ø. y Humborstad, S.I.W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self-other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 29-42.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press

Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.

Kozlowski, S.W. y Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W.C. Borman, D.R. Ilgen y R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-75). London: Wiley.

Kozlowski, S.W. y Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.

Kozlowski, S.W., Grand, J.A., Baard, S.K. y Pearce, M. (2015). Teamwork and team effectiveness: Implications for human systems integration. En D. Boehm-Davis, F. Durso, J. Lee (Eds.), *The Handbook of Human Systems Integration* (pp. 535-552). Washington: APA.

Kozlowski, S.W., Grand, J.A., Baard, S.K. y Pearce, M. (2015). Teams, teamwork, and team effectiveness: Implications for human systems integration. *The handbook of human systems integration*, 535-552.

Kozlowski, S.W.J. e Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Kratzer, J., Leenders, R.T.A. y Van Engelen, J.M. (2008). The social structure of leadership and creativity in engineering design teams: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(4), 269-286.

Krause, D.R., Handfield, R.B. y Tyler, B.B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528-545.

Krishnakumar, S., Houghton, J.D., Neck, C.P. y Ellison, C.N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17-37.

Kuhlman, D.M. y Marshello, A.F. (1975). Individual differences in game motivation as moderators of preprogrammed strategy effects in prisoner's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(5), 922-931.

Kuncel, N.R. y Tellegen, A. (2009). A conceptual and empirical reexamination of the measurement of the social desirability of items: Implications for detecting desirable response style and scale development. *Personnel Psychology*, 62(2), 201-228.

Kuslivan, S. (2003). *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. New York: Nova Science Publishers.

Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I. y Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.

- Kwak, W.J. y Kim, H.K. (2015). Servant leadership and customer service quality at Korean hotels: Multilevel organizational citizenship behavior as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(8), 1287-1298.
- Langfred, C.W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529.
- Lapointe, É. y Vandenberghe, C. (2015). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Lara-de Vicente, F. y López-Guzmán, T. (2004). El turismo como motor de desarrollo económico en Ciudades Patrimonio de la Humanidad. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2(2), 243-256.
- Laub, J. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument*. Tesis Doctoral, University of Florida Atlantic.
- Law, K., Wong, C.S. y Mobley, W. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional Constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755.
- Lawler, E.E., Worley, C.G. y Creelman, D. (2011). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R.S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer-Verlag.
- Leana, C.R. y Van Buren, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Leana, C.R. y Pil, F.K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Lee, K. y Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lee, D., Stajkovic, A.D. y Sergent, K. (2016). A field examination of the moderating role of group trust in group efficacy formation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 856-876.
- Leeman, D. y Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing: Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry? *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 601-608.
- Leenders, R.T.A., Van Engelen, J.M. y Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1), 69-92.



Leith, K.P. y Baumeister, R.F. (1998). Empathy, shame, guilt, and narratives of interpersonal conflicts: guilt-prone people are better at perspective taking. *Journal of Personality*, 66(1), 1-37.

Lemieux-Charles, L. y McGuire, W.L. (2006). What do we know about health care team effectiveness? A review of the literature. *Medical Care Research and Review*, 63(3), 263-300.

LePine, J.A., Erez, A. y Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.

Leung, A.S.M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1-2), 43–55.

Levi, D. (2015). *Group dynamics for teams*. Sage Publications.

Levy-Mangin, J.P. y Varela-Mallou, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales*. A Coruña: Netbiblo.

Lewicki, R.J., McAllister, D.J. y Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.

Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

Liao, H. y Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.

Liao, H. y Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.

Liden, R. C. y Maslyn J.M. (1998). Multidimensionality of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.

Liden, R.C., Wayne, S. J., Liao, C. y Meuser, J.D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J. y Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. y Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

- Likert, R. (1947). *Effective Supervision: A Culturally Relative Process*. New York: Mc Graw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Lim, B.C. y Ployhart, R.E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: University Press.
- Ling, Q., Lin, M. y Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52(2), 341-368.
- Ling, Q., Liu, F. y Wu, X. (2017). Servant versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
- Lipps, T. (1903). Einfühlung, innere Nachahmung und Organenempfindungen. *Archiv für die gesamte Psychologie*, 1, 465-519.
- Lishner, D.A., Batson, C.D. y Huss, E. (2011). Tenderness and sympathy: Distinct empathic emotions elicited by different forms of need. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(5), 614-625.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, J., Palich, L.E. y McKinney, J.A. (2006). Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 167-183.
- Loury, G. (1977). *A Dynamic Theory of Racial Income Differences, in Women, Minorities, and Employment Discrimination*. Lexington: Lexington Books.
- López-Pérez, B., Fernández-Pinto, I., y Abad, F.J. (2008). *TECA. Test de empatía cognitiva y afectiva*. Madrid: TEA ediciones.
- Luthans, F. y Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership development. En K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lytle, R.S., Hom, P.W. y Mokwa, M.P. (1998). SERV\* OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.

- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M. y Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Mael, F. y Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maharaj, N. y April, K.A. (2013). The power of self-love in the evolution of leadership and employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 11(4), 120-132.
- Mahembe, B. y Engelbrecht, A.S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
- Mahembe, B. y Engelbrecht, A.S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- Mahsud, R., Yukl, G. y Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577.
- Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M. y Babyegeya, E. (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), 1-15.
- Mañas-Rodríguez, M.A., González-Romá, V. y Peiró-Silla, J. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias* (Vol. 22). Almería: Servicio de publicaciones de la Universidad Almería.
- Markow, F. y Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8-27.
- Marlow, D. y Crowne, D.P. (1961). Social desirability and response to perceived situational demands. *Journal of Consulting Psychology*, 25(2), 109-115.
- Martínez-Cañas, R., Sáez-Martínez, F.J. y Ruiz-Palomino, P. (2012). Knowledge acquisition's mediation of social capital-firm innovation. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 61-76.
- Martínez-Pérez, A. (2013). *Social capital and innovation in cultural tourism clusters: the mediating effect of knowledge strategy*. Tesis doctoral, Universidad de Castilla-la Mancha.
- Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (2009). The trust episode in organizations: implications for private and public social capital. *Social Science Information*, 48(2), 143-174.

Martos-Molina, M. (2012). Las ciudades patrimoniales en el mercado turístico cultural. Úbeda y Baeza. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 6, 63-82.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. y Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

Mathew, M. y Gupta, K.S. (2015). Transformational leadership: Emotional intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(2), 75-89.

Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T. y Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.

Maurer, I., Bartsch, V. y Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, 32(2), 157-185.

Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. y Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.

Mayer, D.M., Bardes, M. y Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.

Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. y Salvador, R.B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.

Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. y Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60(4), 929-963.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. y Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the Msceit V2.0. *Emotion*, 3(1), 97-105.

McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

McCann, J.T., Graves, D. y Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28-38.

McGrath, J.E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

McGrath, J.E., Arrow, H. y Berdahl, J.L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.

- McGraw, K.O. y Wong, S.P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods*, 1(1), 30-46.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McIntosh, R.W y Goeldner C.R. (1986). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons.
- McNeely, B.L. y Meglino, B.M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- McNeff, M.E e Irving, J.A. (2017). Job Satisfaction and the Priority of Valuing People: A Case Study of Servant Leadership Practice in a Network of Family-Owned Companies. *SAGE Open*, 7(1), 1-12.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mehrabian, A. y Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of personality*, 40(4), 525-543.
- Mehta, P.D. y Neale, M.C. (2005). People are variables too: Multilevel structural equations modeling. *Psychological Methods*, 10(3), 259-284.
- Mena-García, B. (2012). *Análisis de la interdependencia y potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Mencl, J. y May, D.R. (2009). The effects of proximity and empathy on ethical decision-making: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 201-226.
- Melé, D. (2000). Para dirigir, servir al desarrollo humano. Una aproximación al liderazgo desde la sabiduría Cristiana. En Melé, D. (Ed.), *Raíces Éticas del Liderazgo: IX Coloquio de Ética Empresarial y Económica*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Melé, D. (2003). Organizational humanizing cultures: do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45(1), 3-14.
- Melé, D. (2009). *Business ethics in action: Seeking human excellence in organizations*. New York: Palgrave-Macmillan.
- Melé, D. (2012). *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Melé, D., Argandoña, A. y Sanchez-Runde, C. (2011). Facing the crisis: Toward a new humanistic synthesis for business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 1-4.

Merlo, O., Bell, S.J., Mengüç, B. y Whitwell, G.J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, 59(12), 1214-1221.

Merton, R.K. (1957). The role-set. *British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120.

Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. y Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.

Mestres, J.R. (1995). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. y Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727-743.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. y Nalakath, A. (2005). Relationship of organizational citizenship behavior and objective productivity to managerial evaluations of performance in India. *International Journal of Commerce & Management*, 15(3-4), 221-229.

Mohrman, S.A., Cohen, S.G. y Morhman Jr, A.M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Moorman, R.H., Blakely, G.L. y Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P. y Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.

Moran, P. (2005). Structural vs relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.

Moran, E.T. y Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.

Moreno-Garrido, A. (2007). *Historia del turismo en España en el siglo XX*. Madrid: Síntesis.

Morgeson, F.P., DeRue, D.S. y Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.

Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

Mossholder, K.W., Richardson, H.A. y Settoon, R.P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33-52.

Mossholder, K.W., Settoon, R.P. y Henagan, S.C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.

Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.

Mullen, B. y Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-277.

Muñoz-Benito, R. (2016). El turismo como sector estratégico en las etapas de crisis y desarrollo de la economía española. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2(4), 81-115.

Muñoz-Oñate, F. (1994). *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Muthén, B.O. (2002). Beyond SEM: General latent variable modeling. *Behaviormetrika*, 29(1), 81-117.

Muthén, B.O. (2008). Latent variable hybrids. Overview of old and new methods. En G.R. Hancock y K.M. Samuelson (Eds), *Advances in latent variable mixture models* (pp. 1-24). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Muthen, L.K. y Muthen, B.O. (1998-2016). *MPlus User's Guide*. Los Angeles, CA: Muthen & Muthen.

Muthén, B.O y Asparouhov, T. (2009). Multilevel regression mixture analysis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 172(3), 639-657.

Myers, K.K. y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.

- Nadiri, H. y Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Naumann, S.E. y Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Naumann, S.E. y Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, 33(3), 361–377.
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. y Roberts, J.A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. y Sendjaya, S. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Nguni, S., Slegers, P. y Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Niehoff, B.P. y Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nielsen, T.M., Bachrach, D.G., Sundstrom, E. y Halfhill, T.R. (2012). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38(2), 668–694.
- Nisbett, R.E. y Wilson, T.D. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84(3), 231-259.
- Nishii, L. H., Lepak, D.P. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nixon, M.M. (2005). *The servant leadership: Followership continuum from a social psychology cognitive perspective*. Virginia Beach: Paper presented at the Proceedings from the 2005 Servant Leadership Research Roundtable.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*: Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



Nummenmaa, L., Hirvonen, J., Parkkola, R. y Hietanen, J. (2008). Is emotional contagion special? An fMRI study on neural systems for affective and cognitive empathy. *Neuroimage*, 43(3), 571-580.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Ogilvie, J., Rapp, A., Bachrach, D. G., Mullins, R. y Harvey, J. (2017). Do sales and service compete? The impact of multiple psychological climates on frontline employee performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 11-26.

Oh, H., Chung, M.H. y Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.

Oh, H., Labianca, G. y Chung, M.H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569-582.

Oliver, R.L., Rust, R.T. y Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.

OMT (2008). *Panorama del turismo internacional, ed. 2008*. Madrid: OMT.

OMT (2011). *Tourism towards 2030. Global Overview*. Madrid: OMT.

OMT (2017). *Panorama del turismo internacional, ed. 2017*. Madrid: OMT.

Onyx, J. y Bullen, P. (2000). Measuring social capital in five communities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-42.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Organ, D.W. y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

Oxley, J. (2016). *The moral dimensions of empathy: Limits and applications in ethical theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.

- Ozyilmaz, A. y Cicek, S.S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290.
- Page, D. y Wong, P.T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. En S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69–110). Washington, DC: American University Press.
- Palomo-Vadillo, M.T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J. y Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675.
- Parker, S.K. y Axtell, C.M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100.
- Parker, A., Halgin, D. S. y Borgatti, S. P. (2016). Dynamics of social capital: Effects of performance feedback on network change. *Organization Studies*, 37(3), 375-397.
- Parkington, J.J. y Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22(2), 270-281.
- Parolini, J., Patterson, K. y Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Parris, D.L. y Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Pascual, R. (1987). *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Pastoriza, D. y Ariño, M.A. (2013). Does the ethical leadership of supervisors generate internal social capital? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 1-12.
- Pastoriza, D., Ariño, M.A. y Ricart, J.E. (2009). Creating an ethical work context: A pathway to generate social capital in the firm. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 477-489.
- Pastoriza, D., Arino, M.A., Ricart, J.E. y Canela, M.A. (2015). Does an Ethical Work Context Generate Internal Social Capital? *Journal of Business Ethics*, 129(1), 77-92.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Tesis doctoral, University of Regent.
- Pavlovich, K. (2013). *Organizing through empathy*. New York, Routledge.

Payne, R. (1990). Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper, 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 77-80.

Payne, R. y Pugh, D. (1976). Organizational structure and climate. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Pearce, C.L., Gallagher, C.A. y Ensley, M.D. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 115-119.

Pease, R.W. (1995). *Merriam-Webster's medical dictionary*. Springfield, MA: Merriam-Webster.

Peiró J.M. (1990). *Organizaciones. Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU Ediciones.

Pekerti, A.A. y Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: Comparative study in Australia and Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780.

Penner, L.A., Dovidio, J.F., Piliavin, J.A. y Schroeder, D.A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review Psychology*, 56(1), 365-392.

Penner, L.A. y Finkelstein, M.A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525-537.

Penner, L.A., Midili, A.R. y Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.

Pescosolido, A.T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 583-599.

Peterson, S.J., Galvin, B.M. y Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.

Pfeifer, J.H. y Dapretto, M. (2009). Mirror, mirror, in my mind. En J. Decety y W. Ickes (Eds.), *The social neuroscience of empathy* (pp. 183-197). Cambridge, MA: The MIT Press.

Piaget, J. (1932). *The moral judgment of the child*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner.

Piccoli, G., Powell, A. e Ives, B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359-379.

Piccolo, R.F. y Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327- 340.

- Pil, F.K. y Leana, C. (2009). Applying organizational research to public school reform: The effects of teacher human and social capital on student performance. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1101-1124.
- Pituch, K.A. y Stapleton, L.M. (2008). The performance of methods to test upper-level mediation in the presence of non-normal data. *Multivariate Behavioral Research*, 43(2), 237-267.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. y MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-269.
- Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 289-328.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. y Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. y Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. En G.R. Ferris y K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Pain, J.B. y Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of Theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. y Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Podsakoff, N.P., Shen, W. y Podsakoff, P.M. (2006). The Role of Formative Measurement Models in Strategic Management Research: Review, Critique, and Implications for Future Research. En D.J. Ketchen y D.D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 197-252). Greenwich CT, JAI Press.
- Podsakoff, N.P., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Maynes, T.D. y Spoelma, T.M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S89-S119.

- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. y Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Pohl, S., Dal Santo, L. y Battistelli, A. (2015). Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors. *European Review of Applied Psychology*, 65(6), 295-300.
- Poole M.S. y McPhee R.D. (1983). A structural analysis of organizational climates. En Putnam L., Pacanowsky M. (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 195–220). Beverly Hills, CA: Sage.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: CAB international.
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology, *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Portes, A. y Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320-1350.
- Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K.J. y Selig, J.P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98.
- Preacher, K.J., Zhang, Z. y Zyphur, M.J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. *Structural Equation Modeling*, 18(2), 161-182.
- Preacher, K.J., Zyphur, M.J. y Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209-233.
- Preston, S.D. (2007). A perception-action model for empathy. En T.F.D. Farrow y P.W.R. Woodruff (Eds.), *Empathy in mental illness* (pp. 428-447). Cambridge: Cambridge University Press.
- Preston, S.D. y Hofelich, A.J. (2012). The many faces of empathy: Parsing empathic phenomena through a proximate, dynamic-systems view of representing the other in the self. *Emotion Review*, 4(1), 24-33.
- Preston, S.D. y De Waal, F.B. (2002). Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences*, 25(1), 1-20.

- Pugh, S.D., Dietz, J., Wiley, J.W. y Brooks, S.M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *The Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84.
- Putnam, R.D. (1993). *Making democracy work: civic traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R.D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Quesada-Castro, R. (2007). *Elementos de turismo*. San José: Universidad Estatal a Distancia San José de Costa Rica.
- Rabe-Hesketh, S., Skrondal A. y Zheng X. (2007). Multilevel Structural Equation Modeling. En S.Y. Lee (Ed.), *Handbook of Latent Variable and Related Models* (pp. 209-227). Amsterdam: North-Holland.
- Rai, R. y Prakash, A. (2012). A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 61-85.
- Randy-Evans, W. y Carson, C.M. (2005). A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(7/8), 302-315.
- Reagans, R. y Zuckerman, E.W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
- Reagans, R., Zuckerman, E. y McEvily, B. (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101-133.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D. y Colwell, S.R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434.
- Rego, A., Ribeiro, N. y Cunha, M.P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Reichers, A.E. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey Bass.
- Reinke, S.J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30-57.
- Reisinger, Y. y Dimanche, F. (2010). *International tourism*. New York: Routledge.

- Richards, G. (1997). *Cultural tourism in Europe*. Wallingford: CAB International.
- Rico, R., Alcover, C.M., Sánchez-Manzanares, M. y Gil, F. (2009). The joint relationships of communication behaviors and task interdependence on trust building and change in virtual project teams. *Social Science Information*, 48(2), 229-255.
- Rico, R., Alcover, C.M. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo: Una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.
- Riley, M. (2014). *Human resource management in the hospitality and tourism industry*. New York: Routledge.
- Rioux, S.M. y Penner, L.A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Rizzolatti G. y Sinigaglia, C. (2006) So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio. En R. Cortina (Ed.). *Mirrors in the Brain. How Our Minds Share Actions and Emotions*. Oxford: Oxford University Press.
- Roberge, M.E. (2013). A multi-level conceptualization of empathy to explain how diversity increases group performance. *International Journal of Business and Management*, 8(3), 122-133.
- Roberts K.H., Hulin C.L. y Rousseau D.M. (1978). *Developing an Interdisciplinary Science of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, W.S. (1950). Ecological Correlations and the Behavior of Individuals. *American Sociological Review*, 15, 351-357.
- Robbins, S.P., Judge, T. y Campbell, T.T. (2010). *Organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Roch, S.G. y Samuelson, C.D. (1997). Effects of environmental uncertainty and social value orientation in resource dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 221-235.
- Rodríguez-Antón, J.M. (2012). *Influencia de los principios organizativos, parámetros de diseño y factores de contingencia en las estructuras organizativas de las cadenas hoteleras españolas y mexicanas*. Madrid: Visión Libros.
- Rodríguez-Antón, J.M. y Alonso-Almeida, M.D.M. (2008). *Organización y dirección de empresas hoteleras*. Madrid: Síntesis.
- Rose, K. (2016). Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295-316.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.

- Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40(4), 588-604.
- Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.L. Cooper e I. Robertson (Eds.), *International Journal of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 139-158). New York: Wiley.
- Ruiz, P., Ruiz, C. y Martínez, R. (2011). Improving the “leader–follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Russell, R. (2003). *A practical theology of servant leadership*. Virginia Beach: Paper presented at the Proceedings from the 2003 Servant Leadership Research Roundtable.
- Russell, E. (2016). Servant leadership’s cycle of benefit. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 3(1), 52-68.
- Russell, R. y Stone, G.A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Salancik, G.R. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salas, E., Sims, D E. y Burke, C.S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Salas, E., Stagl, K.C., Burke, S.C. y Goodwin, G.F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. En J. W. Shuart, W. Sapulding y J. Poland (Eds.), *Modeling Complex Systems: Motivation, Cognition and Social Processes, Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Xognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salvaggio, A.N., Schneider, B., Nishii, L.H., Mayer, D.M., Ramesh, A. y Lyon, J.S. (2007). Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: test of a model. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1741-1750.
- Salvati, A. (2008). *Altruism and social capital*. Boca Raton, FL: Universal Publishers.
- Sánchez-Queija, I., Oliva, A. y Parra, A. (2006). Empatía y conducta prosocial durante la adolescencia. *Revista de Psicología Social*, 21(3), 259-271.



Sandefur, R.L. y Laumann, E.O. (1998). A paradigm for social capital. *Rationality and Society*, 10(4), 481-501.

Sanders, J.O. (2007). *Spiritual leadership: Principles of excellence for every believer*. Chicago: Moody Publishers.

Satorra, A. y Bentler, P.M. (2010). Ensuring positiveness of the scaled difference chi-square test statistic. *Psychometrika*, 75(2), 243-248.

Schappe, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.

Schaubroeck, J.M., Hannah, S.T., Avolio, B.J., Kozlowski, S.W., Lord, R.G., Treviño, L.K., Dimitakis, N. y Peng, A.C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.

Schaubroeck, J., Lam, S.S. y Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.

Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. y Peng, A.C. (2011). Cognition based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.

Schedlitzki, D. y Edwards, G. (2014). *Studying leadership: traditional and critical approaches*. Londres: Sage.

Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley & Sons.

Schmitt, A., Den Hartog, D.N. y Belschak, F.D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.

Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 248-256.

Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 459-465.

Schneider B. y Barbera, K.M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Cheltenham: Oxford University Press.

- Schneider, B. y Bartlett, C.J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21(3), 323-333.
- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1992). Human resource management in the service sector. En G.R. Ferris y K.M. Rowlands (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-30). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. y Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Mayer, D., Saltz, J.L. y Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schneider, B., Macey, W.H., Lee, W.C. y Young, S.A. (2009). Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3-14.
- Schneider, B., Macey, W.H. y Young, S.A. (2006). The climate for service: A review of the construct with implications for achieving CLV goals. *Journal of Relationship Marketing*, 5(2-3), 111-132.
- Schneider, B., Parkington, J.J. y Buxton, V.M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252-267.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N. y Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schneider, B. y White, S.S. (2004). *Service quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., White, S.S. y Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Schuh, S.C., Zhang, X.A. y Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629-640.

Schwepker, C.H. y Schultz, R.J. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 93-107.

Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*. London: Sage.

Scott, B.A., Colquitt, J.A., Paddock, E.L. y Judge, T.A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140.

Scott, J.A. y Wilches-Alzate, G. (2009). *The role of rewards and recognition in increasing customer oriented citizenship behaviors*. Washington: Annual Meeting of Institute for Behavioral and Applied Management.

Searle, T.P. y Barbuto J.E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117.

Searle, T.P. y Barbuto J.E. (2013). A multilevel framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 274-286.

Segittur (2007). *Horizonte 2020 del Turismo Español*. Madrid: Documento Base.

Selladurai, R. (2014). *Servant Leadership: Research and Practice*. IGI Global Business Science Reference.

Sendjaya, S. (2015). Servant Leadership Research. En S. Sendjaya (Ed.), *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership* (pp. 15-38). Berna: Springer International Publishing.

Sendjaya, S., Eva, N., Butar, I.B., Robin, M. y Castles, S. (2017). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

Sendjaya, S. y Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.

Sendjaya, S. y Sarros, J.C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.

Sendjaya, S., Sarros, J.C. y Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant-leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.

Settoon, R.P. y Mossholder, K.W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255-267.

- Shah, P.P., Dirks, K.T. y Chervany, N., (2006). The multiple pathways of high performing groups: the interaction of social networks and group processes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 299–317.
- Shamir, B. y Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shapiro, J. (2002). How do physicians teach empathy in the primary care setting? *Academic Medicine*, 77(4), 323-328.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Johnson, J.L. y Lockhart, D.E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.
- Shirin, A.V. (2015). Is Servant Leadership Inherently Christian? *Journal of Religion and Business Ethics*, 3(1), 435-453.
- Shore, L.M., Barksdale, K. y Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- Shrout, P.E. y Fleiss, J.L. (1979). Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428.
- Sibicky, M.E., Schroeder, D.A. y Dovidio, J.F. (1995). Empathy and helping: Considering the consequences of intervention. *Basic and Applied Social Psychology*, 16(4), 435-453.
- Singer, T. y Lamm, C. (2009). The social neuroscience of empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1156(1), 81-96.
- Singh, A.K. y Singh, A.P. (2010). Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, IX(4), 7-25.
- Sison, A.J.G. y Fontrodona, J. (2013). Participating in the Common Good of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 611–625.
- Skrondal, A. y Rabe-Hesketh, S. (2004). *Generalized latent variable modeling: Multilevel, longitudinal and structural equation models*. Boca Raton: Chapman & Hall.
- Smith, C.A. Organ, D.W. y Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F. y Darrow, R.M. (1992). Yield management at American airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
- Smircich, L. y Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Snijders, T.A. (2011). *Multilevel analysis*. Berlin Heidelberg: Springer.

Snijders, T. y Bosker, R. (1999). *Multilevel modeling: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1), 290-312.

Song, C., Park, K.R. y Kang, S.W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 43(10), 1749-1760.

Sousa, M. y Van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230-239.

Sousa, M. y Van Dierendonck, D. (2015). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-14.

Sousa, M. y Van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.

Spanos, Y.E. y Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.

Sparrowe, R., Liden, R.C., Wayne, S.J. y Kraimer, M.L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.

Spears, L.C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley.

Spears, L.C. (1998). *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons.

Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.

Spector, P.E. y Brannick, M.T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), 287-305.

Spector, P.E. y Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.

Spector, P.E. y Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 21-39.

- Spreitzer, G.M. y Mishra, A.K. (1999). Giving up control without losing control trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision-making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Stansbury, J.M. y Sonenshein, S. (2012). Positive business ethics: Grounding and elaborating a theory of good works. En K.S. Cameron y G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 340-352). New York: Oxford University Press.
- Staw, B.M. y Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-331.
- Steiger, J.H. (1990). Structural model evaluation and modification. An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Stein, E. (1917). *On the Problem of Empathy*. Roma: Studium.
- Stocks, E.L., Lishner, D.A., Waits, B.L. y Downum, E.M. (2011). I'm embarrassed for you: The effect of valuing and perspective taking on empathic embarrassment and empathic concern. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(1), 1-26.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stone, G.A., Russell, R.F. y Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Stone, C.A. y Sobel, M.E. (1990). The robustness of estimates of total indirect effects in covariance structure models estimated by maximum. *Psychometrika*, 55(2), 337-352.
- Stotland, E. (1969). Exploratory investigations of empathy. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4, 271-314.
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D.S. y Edwards, C.S. (1994). The consideration of future consequences: Weighing immediate and distant outcomes of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 742-752.
- Stürmer, S., Snyder, M., Kropp, A. y Siem, B. (2006). Empathy-motivated helping: The moderating role of group membership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(7), 943-956.
- Subramaniam, M. y Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Sun, P.Y. (2013). The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 544-557.

Sun, W., Xu, A. y Shang, Y. (2014). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127-147.

Suresh, S. y Venkatammal, P. (2010). Antecedents of organizational citizenship behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 276-286.

Sutherland, E.H. y Cressey, D.R. (1970). *Criminology*. Philadelphia: Lippincott.

Swaminathan, S. y Jawahar, P.D. (2013). Job satisfaction as a predictor organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-80.

Swarbrooke, J. (1996). Towards a sustainable future for cultural tourism: a European perspective. En M. Robinson (Ed.), *Tourism and Culture: Managing Cultural Resources for the Tourist* (pp. 227-255). London: The Centre for Travel and Tourism in association with Business Education Tourism and Culture: Managing Cultural Resources for the Tourist.

Sze, J.A., Gyurak, A., Goodkind, M.S. y Levenson, R.W. (2012). Greater emotional empathy and prosocial behavior in late life. *Emotion*, 12(5), 1129-1140.

Tagiuri, R. y Litwin, G.H. (1968). *Organizational culture: a key to financial performance. Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.

Talón-Ballesteros, P., González-Serrano, L. y Segovia-Pérez, M. (2012). *Yield revenue management en el sector hotelero: estrategias e implantación*. Madrid: Delta.

Talón-Ballesteros P., González-Serrano L. y Rodríguez-Antón J.M. (2016). *Fundamentos de dirección hotelera*. Madrid: Síntesis.

Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. y Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. En K. Kelley (Ed.), *Issue, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology* (pp.117–153). Amsterdam: Elsevier.

Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. y Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24.

Tannenbaum, S.I., Salas, E. y Cannon-Bowers, J.A. (1996). Promoting team effectiveness. En M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp.503–529). Sussex: John Wiley & Sons.

Tang, T.W. (2016). Making innovation happen through building social capital and scanning environment. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 56-65.

Tang, T.L.P. e Ibrahim, A.H.S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550.

Tang, T.W. y Tang, Y.Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.

Tang, Y.Y. y Tsaur, S.H. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2331-2349.

Tesone, D.V. (2012). *Principles of management for the hospitality industry*. New York: Routledge.

Thau S., Crossley C., Bennett R.J. y Sczesny S. (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. *Human Relations*, 60(8), 1155–1179.

The New York Times. (2015) White Collar Crimes: Where Are They Now? Publicado el 1 de Marzo de 2015.

Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.

Titchener, E. (1909). *Elementary psychology of the thought processes*. New York: Macmillan.

Tocqueville, A. (1835). *Democracy in America*. New York: P. Bradley.

Topcu, M.K., Gursoy, A. y Gurson, P. (2015). The Role of the Servant Leadership on the Relation between Ethical Climate Perception and Innovative Work. *European Research Studies*, 18(1), 67-87.

Toselli, C. (2006). Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. Pasos. *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 4(2), 175-182.

Tresserras, J.J. y Matamala, J.C. (2005). El turismo cultural en España como fuente de empleo para los profesionales del patrimonio. *Boletín PH del IAPH*, 54, 73-83.

Troitiño-Vinuesa, M.A. (1998). *Turismo y desarrollo sostenible en ciudades históricas*. *Ería*, 47, 211-227.

Troitiño-Vinuesa, M.A. (2000). *Turismo y desarrollo sostenible en ciudades históricas*. *Desafíos y Oportunidades*. San Lorenzo del Escorial: XIII Cursos de verano de la



Universidad Complutense de Madrid. Turismo, Patrimonio Cultural y Recuperación Urbana.

Troitiño-Vinuesa, M.A., Calle-Vaquero, M., García-Hernández, M. y Troitiño-Torralba, L. (2007). *La situación turística del grupo ciudades patrimonio de la humanidad de España: Bases para la puesta en marcha del observatorio turístico*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Trong-Tuan, L. (2017). Knowledge sharing in public organizations: The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361-373.

Tröster, C., Mehra, A. y van Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 245-255.

Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.

Tsui, A.S., Egan, T.D. y O'Reilly III, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.

Vaill, P. (1998). *Spirited leading and learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Valle-Tuero, E.A.D. y Valdés-Peláez, L. (2016). 20 challenges for tourism in Spain. *Investigaciones Turísticas*, 11, 216-221.

Van der Weele, C. (2011). Empathy's purity, sympathy's complexities; de Waal, Darwin and Adam Smith. *Biology and Philosophy*, 26(4), 583-593.

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. y Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. y Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D. y Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.

Van Dierendonck, D. y Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131.

Van Dierendonck, D. y Rook, L. (2010). Enhancing innovation and creativity through servant leadership. En D. van Dierendonck y K. Patterson (Eds.), *Servant leadership, developments in theory and research* (pp. 155–165). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N. y Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.

Van Dyne, L., Cummings, L.L. y Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). En L. L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.

Van Emmerik, I.H. y Brenninkmeijer, V. (2009). Deep-level similarity and group social capital: Associations with team functioning. *Small Group Research*, 40(6), 650-669.

Van Hoof, A., Raaijmakers, Q.A., van Beek, Y., Hale, W.W. y Aleva, L. (2008). A multi-mediation model on the relations of bullying, victimization, identity, and family with adolescent depressive symptoms. *Journal of Youth and Adolescence*, 37(7), 772-782.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. y Hogg, M.A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856.

Van Winkle, B., Allen, S., De Vore, D. y Winston, B. (2014). The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 70-82.

VanMeter, R., Chonko, L.B., Grisaffe, D B. y Goad, E.A. (2016). In search of clarity on servant leadership: domain specification and reconceptualization. *AMS Review*, 6(1-2), 59-78.

VanMeter, R.A., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. y Roberts, J.A. (2013). Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 93-109.

Varela, O.E., Burke, M.J. y Landis, R.S. (2008). A model of emergence and dysfunctional effects of emotional conflict in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 12(2), 112–126.

Velasco-González, M. (2004). *La política turística: gobierno y administración turística en España (1952-2004)*. Valencia: Fundación Cañada Blanch.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., y Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.

Vértice (2008). *Gestión de hoteles*. Madrid: Editorial Vértice.

Vinod, S. y Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.

Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Vroom, V.H., y Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Waldman, D.A. y Yammarino, F.J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.

Walker, J.R. (2015). *Exploring the Hospitality Industry*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Walter, J., Lechner, C. y Kellermanns, F. (2007). Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital. *Journal of Business Research*, 60(7), 698-710.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J. y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.

Walumbwa, F.O. y Christensen, A.L. (2013). The importance of social capital in the workplace and how individuals and organizations can support its development. En R.J. Burke y C.L. Cooper (Eds.), *The fulfilling workplace: the organization's role in achieving individual and organizational health* (pp. 105-117). Farnham: Gower.

Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.

Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. y Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

- Wang, X-H. y Howell, J.M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. y Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, D., Tsui, A.S., Zhang, Y. y Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.
- Wang, Z., Xu, H. y Liu, Y. (2016). How does ethical leadership trickle down? Test of an integrative dual-process model. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Ward, J., Cody, J., Schaal, M. y Hojat, M. (2012). The empathy enigma: an empirical study of decline in empathy among undergraduate nursing students. *Journal of Professional Nursing*, 28(1), 34-40.
- Washington, R.R., Sutton, C.D. y Feild, H.S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Wasti, S.A. y Can, O. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404-413.
- Way, S.A., Sturman, M.C. y Raab, C. (2010). What matters more? Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers' job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 379-397.
- Weiss, H.M. (2002). Introductory comments: Antecedents of emotional experiences at work. *Motivation and Emotion*, 26(1), 1-2.
- Werts, C.E., Linn, R.L. y Jöreskog, K.G. (1974). Interclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- West, M.A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. En M.A. West (Ed.), *The handbook of work group psychology* (pp. 555–579). Chichester, Wiley.
- West, M.A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. Oxford: John Wiley & Sons.
- West, M.A. y Markiewicz, L. (2008). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. Oxford: John Wiley & Sons.
- West, M.A., Borrill, C.S. y Unsworth, K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp.1–48). Chichester: John Wiley & Sons.

- Whestone, J.T. (2002). Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Williams, L.J. y Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, F. (2016). Making loan decisions in banks: straight from the gut? *Journal of Business Ethics*, 137(1), 53-63.
- Winston, B.E. (2003), *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers inter-act in a circular model*. Virginia Beach: Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University.
- Winston, B. y Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 413-434.
- Wispé, L. (1986). The distinction between sympathy and empathy: To call forth a concept, a word is needed. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 314-321.
- Wolff, S.B., Pescosolido, A.T. y Druskat, V.U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Wood, R.E. (1984). Ethnic tourism, the state, and cultural change in Southeast Asia. *Annals of Tourism Research*, 11(3), 353-374.
- Woodbine, G. (2004). Moral choice within the financial sector of the Shenzhen special economic zone, people's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 43-60.
- Woolcock, M. y Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.
- Wong, S. (2008). Building social capital in Hong Kong by institutionalising participation: Potential and limitations. *Urban Studies*, 45(7), 1413-1437.
- Wong, P.T., Davey, D. y Church, F.B. (2007). *Best practices in servant leadership. Servant Leadership*. Virginia Beach: Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University.
- Wu, W.P. (2008). Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies*, 45(1), 122-146.
- Wu, L.Z., Tse, E.C.Y., Fu, P., Kwan, H.K. y Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383-395.

Yammarino, F.J. y Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 135-141.

Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U. y Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.

Yammarino, F.J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K. y Shuffler, M.L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382-402.

Yan, A. y Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: Across level investigation in China. *SpringerPlus*, 5(1), 1-11.

Yang, J., Liu, H. y Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610-629.

Yang, J., Zhang, Z.X. y Tsui, A.S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.

Yen, H.R. y Niehoff, B.P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617-1637.

Yoo, J. y Arnold, T.J. (2016). Frontline employee customer-oriented attitude in the presence of job demands and resources: The influence upon deep and surface acting. *Journal of Service Research*, 19(1), 102-117.

Yoon, C. (2009). The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Computers in Human Behavior*, 25(2), 421-428.

Yoon, Ch. y Wang, Z.W. (2011). The Role of Citizenship Behaviors and Social Capital in Virtual Communities. *The Journal of Computer Information Systems*, 52(1), 106-115.

Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. y Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.

Yu, J. y Kirk, M. (2008). Measurement of empathy in nursing research: systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 64(5), 440-454.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. En A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson y M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 286- 298). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. y Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Zahn-Waxler, C., Robinson, J.L. y Emde, R.N. (1992). The development of empathy in twins. *Developmental Psychology*, 28(6), 1038-1047.

Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M.S. y Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1-13.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Zellmer-Bruhn, M. y Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.

Zhang, H., Kwong-Kwan, H., Everett, A.M. y Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747-767.

Zerbe, W.J. y Paulhus, D.L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of Management Review*, 12(2), 250-264.

Zhang, Z., Wan, D. y Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.

Zhang, M., Zheng, W. y Wei, J. (2009). Sources of Social Capital: Effects of Altruistic Citizenship Behavior and Job Involvement on Advice Network Centrality. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 195-217.

Zhang, Z., Zyphur, M.J. y Preacher, K.J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models: Problems and solutions. *Organizational Research Methods*, 12(4), 695-719.

Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.

Zibenberg, A. y Kupermintz, H. (2016). Personal Values and Intergroup Empathy. *Journal of Human Values*, 22(3), 180-193.

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587-596.

Zou, W.C., Tian, Q. y Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51(1), 147-156.



---

# **ANEXOS**

---



## CUESTIONARIO DEL GERENTE



Señale la opción que corresponda en cada caso		Dedicación laboral	A tiempo parcial	Tipo de contrato	Indefinido	Sexo	Hombre
			A tiempo completo		Temporal		Mujer
Edad	Menos de 20 años	Antigüedad en el hotel	Menos de 1 año	Nivel educativo	Primaria o equivalente		
	20-25 años		1-5 años		Secundaria o equivalente		
	26-35 años		6-10 años		Formación Profesional Grado Medio		
	36-45 años		11-15 años		Formación Profesional Grado Superior		
	46-55 años		16-20 años		Titulación Universitaria		
	Más de 55 años		Más de 20 años		Postgrado (máster, doctorado)		

En <u>comparación</u> con otros grupos de trabajo de su hotel, ¿cómo calificaría el <u>rendimiento del siguiente grupo</u> en cada uno de los siguientes aspectos?						1= <i>Muy pobre</i> 7= <i>Excelente</i>	
Indique en el siguiente recuadro el grupo de trabajo a evaluar							
ASPECTOS A VALORAR	Muy Pobre	←				→	Excelente
La calidad del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La cantidad de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La iniciativa del grupo	1	2	3	4	5	6	7
La cooperación del grupo con otros grupos del hotel	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad para completar el trabajo a tiempo	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad de respuesta rápida ante problemas	1	2	3	4	5	6	7
El rendimiento general	1	2	3	4	5	6	7

En <u>comparación</u> con otros grupos de trabajo de su hotel, ¿cómo calificaría el <u>rendimiento del siguiente grupo</u> en cada uno de los siguientes aspectos?						1= <i>Muy pobre</i> 7= <i>Excelente</i>	
Indique en el siguiente recuadro el grupo de trabajo a evaluar							
ASPECTOS A VALORAR	Muy Pobre	←				→	Excelente
La calidad del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La cantidad de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La iniciativa del grupo	1	2	3	4	5	6	7
La cooperación del grupo con otros grupos del hotel	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad para completar el trabajo a tiempo	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad de respuesta rápida ante problemas	1	2	3	4	5	6	7
El rendimiento general	1	2	3	4	5	6	7

En <u>comparación</u> con otros grupos de trabajo de su hotel, ¿cómo calificaría el <u>rendimiento del siguiente grupo</u> en cada uno de los siguientes aspectos?						1= <i>Muy pobre</i> 7= <i>Excelente</i>	
Indique en el siguiente recuadro el grupo de trabajo a evaluar							
ASPECTOS A VALORAR	Muy Pobre	←				→	Excelente
La calidad del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La cantidad de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La iniciativa del grupo	1	2	3	4	5	6	7
La cooperación del grupo con otros grupos del hotel	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad para completar el trabajo a tiempo	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad de respuesta rápida ante problemas	1	2	3	4	5	6	7
El rendimiento general	1	2	3	4	5	6	7

En <b>comparación</b> con otros grupos de trabajo de su hotel, ¿cómo calificaría el <b>rendimiento del siguiente grupo</b> en cada uno de los siguientes aspectos?							1= Muy pobre 7= Excelente
Indique en el siguiente recuadro el grupo de trabajo a evaluar							<input type="text"/>
ASPECTOS A VALORAR	Muy Pobre	←				→	Excelente
La calidad del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La cantidad de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La iniciativa del grupo	1	2	3	4	5	6	7
La cooperación del grupo con otros grupos del hotel	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad para completar el trabajo a tiempo	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad de respuesta rápida ante problemas	1	2	3	4	5	6	7
El rendimiento general	1	2	3	4	5	6	7

En <b>comparación</b> con otros grupos de trabajo de su hotel, ¿cómo calificaría el <b>rendimiento del siguiente grupo</b> en cada uno de los siguientes aspectos?							1= Muy pobre 7= Excelente
Indique en el siguiente recuadro el grupo de trabajo a evaluar							<input type="text"/>
ASPECTOS A VALORAR	Muy Pobre	←				→	Excelente
La calidad del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La cantidad de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La iniciativa del grupo	1	2	3	4	5	6	7
La cooperación del grupo con otros grupos del hotel	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad para completar el trabajo a tiempo	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad de respuesta rápida ante problemas	1	2	3	4	5	6	7
El rendimiento general	1	2	3	4	5	6	7

En <b>comparación</b> con otros grupos de trabajo de su hotel, ¿cómo calificaría el <b>rendimiento del siguiente grupo</b> en cada uno de los siguientes aspectos?							1= Muy pobre 7= Excelente
Indique en el siguiente recuadro el grupo de trabajo a evaluar							<input type="text"/>
ASPECTOS A VALORAR	Muy Pobre	←				→	Excelente
La calidad del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La cantidad de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La iniciativa del grupo	1	2	3	4	5	6	7
La cooperación del grupo con otros grupos del hotel	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad para completar el trabajo a tiempo	1	2	3	4	5	6	7
La capacidad de respuesta rápida ante problemas	1	2	3	4	5	6	7
El rendimiento general	1	2	3	4	5	6	7

Si desea que le enviemos resumen de los resultados y las principales conclusiones del estudio, ruego indique sus datos:

Nombre y apellidos	<input type="text"/>
Dirección postal	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>

Gracias por su tiempo y colaboración  
Departamento de Administración de Empresas

## CUESTIONARIO DEL SUPERVISOR



3 de agosto de 2015

Sr. Supervisor/a:

Somos un equipo de profesores de Organización de Empresas de la Universidad de Castilla-la Mancha. Uno de los proyectos que estamos desarrollando es una investigación a nivel nacional **sobre el sector**. Para obtener resultados fiables con nuestro estudio es fundamental contar con datos de calidad, que necesitamos recabar de los trabajadores de los hoteles. De modo que su **opinión cualificada** nos sería de gran utilidad. Por este motivo, pese a que sabemos que su tiempo es muy valioso, le rogamos encarecidamente su colaboración para cumplimentar el cuestionario adjunto. La información suministrada es totalmente **confidencial y anónima**.

Le pedimos que por favor, **responda lo más honesta y francamente posible** al cuestionario. No hay respuestas correctas ni incorrectas, **sólo respuestas que se ajustan más a su perfil y a su manera de ver las cosas**. El tiempo de respuesta es de unos **15 minutos**, aproximadamente. **Incluimos un sobre con franqueo en destino** para facilitarle que nos devuelva el cuestionario cumplimentado.

A la espera de su respuesta, reciba un cordial saludo.

**Facultad de Ciencias Sociales. Dpto. de Administración de Empresas**

Avda. de los Alfares, 44. 16071 - Cuenca

**Contacto:** Jorge Linuesa Langreo. **Tfno.** 969 179100 (Ext.4239)

**E-mail:** [jorge.linuesa@uclm.es](mailto:jorge.linuesa@uclm.es)

<http://www.grupoincore.uclm.es/>

Señale la opción que corresponda en cada caso		Dedicación laboral	Tipo de contrato		Sexo		
			A tiempo parcial	A tiempo completo	Indefinido	Temporal	Hombre
<b>Edad</b>	<input type="checkbox"/>	Menos de 20 años	<b>Nivel educativo</b>		Primaria o equivalente		
	<input type="checkbox"/>	20-25 años			Secundaria o equivalente		
	<input type="checkbox"/>	26-35 años			Formación Profesional Grado Medio		
	<input type="checkbox"/>	36-45 años			Formación Profesional Grado Superior		
	<input type="checkbox"/>	46-55 años			Titulación Universitaria		
	<input type="checkbox"/>	Más de 55 años			Postgrado (máster, doctorado)		
Indique en el siguiente espacio, el grupo de trabajo en el que es supervisor: COCINA, RECEPCIÓN, RESTAURANTE, PISOS, etc.							

Indique de 1 a 7 su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre lo que usted percibe en su GRUPO DE TRABAJO	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
Los empleados tienen las habilidades para hacer un buen trabajo y ofrecer un servicio de excelente calidad	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, se reconoce y aprecia el trabajo bien hecho y la prestación de un servicio de excelente calidad	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, el nivel de calidad del servicio que se ofrece por parte de los empleados es excelente	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, los empleados cuentan con los recursos para hacer un buen trabajo y ofrecer un servicio de excelente calidad	1	2	3	4	5	6	7

Valore de 1 a 7 su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen a su <b>GERENTE</b>	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
Mi gerente emplea su tiempo para construir relaciones de calidad con sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Crea sentido de comunidad entre sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Sus decisiones se ven influidas por las sugerencias que aportan sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Trata de alcanzar consenso con sus empleados en decisiones importantes	1	2	3	4	5	6	7
Tiene en cuenta las responsabilidades que sus empleados tienen fuera del ámbito laboral	1	2	3	4	5	6	7
Tiene como prioridad el desarrollo personal de sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Hace que los empleados tengan altos valores éticos	1	2	3	4	5	6	7
Cumple siempre con lo que ha prometido hacer	1	2	3	4	5	6	7
Concilia las preocupaciones de los detalles del día a día con los proyectos futuros	1	2	3	4	5	6	7
Muestra amplios conocimientos e interés en solucionar los problemas diarios	1	2	3	4	5	6	7
Me hace sentir que trabajo con él y no para él	1	2	3	4	5	6	7
Trabaja duro para encontrar formas de ayudar a otros a ser lo mejor que son	1	2	3	4	5	6	7
Alienta a sus empleados a involucrarse en servicios a la sociedad fuera del ámbito laboral	1	2	3	4	5	6	7
Le da mucha importancia a devolver a la sociedad lo que ésta nos ha aportado	1	2	3	4	5	6	7

¿Con qué frecuencia (en el último año) ha <b>percibido</b> usted los siguientes tipos de comportamiento entre los miembros de su GRUPO DE TRABAJO?	1= Nunca 7= Mucha frecuencia						
En mi grupo de trabajo, hay una comunicación abierta y honesta	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, los empleados comparten y aceptan críticas constructivas sin tomárselo de forma personal	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, los empleados están dispuestos a compartir información con sus compañeros	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo se mantienen informados en todo momento	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, puedo confiar en los empleados con los que trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo tienen en consideración los sentimientos de los otros compañeros	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, los empleados tienen confianza entre sí	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo muestran una gran integridad	1	2	3	4	5	6	7
No existe un "espíritu de equipo" entre los empleados de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
En general, los empleados de mi grupo son dignos de confianza	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados comparten la misma visión y ambiciones del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo persiguen con entusiasmo la misión y objetivos colectivos	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados comparten los objetivos comunes del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo de trabajo están comprometidos con los objetivos del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados se sienten partícipes en la planificación de los objetivos del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de este grupo comparten los mismos planteamientos del grupo	1	2	3	4	5	6	7

*Gracias por su tiempo y colaboración*  
**Departamento de Administración de Empresas**

## CUESTIONARIO DEL TRABAJADOR



3 de agosto de 2015

Sr. Trabajador/a:

Somos un equipo de profesores de Organización de Empresas de la Universidad de Castilla-la Mancha. Uno de los proyectos que estamos desarrollando es una investigación a nivel nacional **sobre el sector**. Para obtener resultados fiables con nuestro estudio es fundamental contar con datos de calidad, que necesitamos recabar de los trabajadores de los hoteles. De modo que su **opinión cualificada** nos sería de gran utilidad. Por este motivo, pese a que sabemos que su tiempo es muy valioso, le rogamos encarecidamente su colaboración para cumplimentar el cuestionario adjunto. La información suministrada es totalmente **confidencial y anónima**.

Le pedimos que por favor, **responda lo más honesta y francamente posible** al cuestionario. No hay respuestas correctas ni incorrectas, **sólo respuestas que se ajustan más a su perfil y a su manera de ver las cosas**. El tiempo de respuesta es de unos **15 minutos**, aproximadamente. **Incluimos un sobre con franqueo en destino** para facilitarle que nos devuelva el cuestionario cumplimentado.

A la espera de su respuesta, reciba un cordial saludo.

**Facultad de Ciencias Sociales. Dpto. de Administración de Empresas**

Avda. de los Alfares, 44. 16071 - Cuenca

**Contacto:** Jorge Linuesa Langreo. **Tfno.** 969 179100 (Ext.4239)

**E-mail:** [jorge.linuesa@uclm.es](mailto:jorge.linuesa@uclm.es)

<http://www.grupoincore.uclm.es/>

Señale la opción que corresponda en cada caso		Dedicación laboral	Tipo de contrato	Sexo	
<b>Edad</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 20 años	<b>Antigüedad en el hotel</b>	<input type="checkbox"/> A tiempo parcial	<input type="checkbox"/> Indefinido	
	<input type="checkbox"/> 20-25 años		<input type="checkbox"/> A tiempo completo	<input type="checkbox"/> Temporal	
	<input type="checkbox"/> 26-35 años		<input type="checkbox"/> Menos de 1 año	<b>Nivel educativo</b>	<input type="checkbox"/> Primaria o equivalente
	<input type="checkbox"/> 36-45 años		<input type="checkbox"/> 1-5 años		<input type="checkbox"/> Secundaria o equivalente
	<input type="checkbox"/> 46-55 años		<input type="checkbox"/> 6-10 años		<input type="checkbox"/> Formación Profesional Grado Medio
	<input type="checkbox"/> Más de 55 años		<input type="checkbox"/> 11-15 años		<input type="checkbox"/> Formación Profesional Grado Superior
	<input type="checkbox"/> 16-20 años	<input type="checkbox"/> Titulación Universitaria			
	<input type="checkbox"/> Más de 20 años	<input type="checkbox"/> Postgrado (máster, doctorado)			
Indique en el siguiente espacio, su grupo de trabajo: COCINA, RECEPCIÓN, RESTAURANTE, PISOS, etc.					

Valore de 1 a 7 su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen "SUS ACTITUDES" en el entorno laboral	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
Creo que siempre hay dos versiones en cada problema y trato de conocer ambas	1	2	3	4	5	6	7
Trato de conocer todas las posturas sobre un problema antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5	6	7
Me resulta difícil ver las cosas desde el punto de vista del otro	1	2	3	4	5	6	7
A veces trato de entender mejor a mis compañeros poniéndome en su lugar	1	2	3	4	5	6	7



Por favor, valore de 1 a 7 su <b>grado de familiaridad</b> con los siguientes aspectos						1= Nada familiar 7= Muy familiar	
¿Cómo de familiarizado está con las siguientes <b>películas</b> ?	Nada familiar	←			→	Muy familiar	
Titanic	1	2	3	4	5	6	7
Los Caballeros de la Colina	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo de familiarizado está con los siguientes <b>productos</b> ?							
Don Suave	1	2	3	4	5	6	7
Fairy	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo de familiarizado está con estos <b>programas de TV</b> ?							
La Aventura del Científico	1	2	3	4	5	6	7
Pasapalabra	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo de familiarizado está con las siguientes <b>marcas</b> ?							
Levis	1	2	3	4	5	6	7
Pink label	1	2	3	4	5	6	7

Valore estas conductas que pueden suceder en su entorno laboral. Por favor, marque de 1 a 7 la frecuencia con que <b>USTED</b> mantiene cada una de estas conductas	1= Nunca 7= Mucha frecuencia						
Ayudar a otros compañeros que han estado ausentes	1	2	3	4	5	6	7
Ofrecer tu tiempo personal a ayudar a otros que tienen problemas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Ajustar tu horario laboral para acomodar días libres/vacaciones de otros compañeros	1	2	3	4	5	6	7
Hacer un esfuerzo extra para que nuevos compañeros sean bien recibidos en el grupo	1	2	3	4	5	6	7
Renunciar al tiempo personal para ayudar a otros que tienen problemas laborales o extra-laborales	1	2	3	4	5	6	7
Mostrar amabilidad y verdadero interés por los compañeros cuando tienen situaciones personales y profesionales muy difíciles	1	2	3	4	5	6	7
Ayudar a los compañeros en sus responsabilidades laborales	1	2	3	4	5	6	7
Compartir tus pertenencias personales con otros para ayudarles en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Realizar tareas que no son obligatorias y que mejoran la imagen del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Mantenerse al día con las novedades que aparecen en el grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Defender al grupo de trabajo cuando otros empleados lo critican	1	2	3	4	5	6	7
Mostrar orgullo en público cuando se representa al grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Proponer ideas para mejorar el funcionamiento del grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Expresar lealtad hacia el grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Tomar medidas para proteger al grupo de posibles problemas	1	2	3	4	5	6	7
Mostrar interés por la imagen del grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Indique de 1 a 7 su <b>grado de acuerdo</b> con las siguientes afirmaciones sobre lo que usted <b>percibe</b> en su <b>GRUPO DE TRABAJO</b>	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
Los empleados tienen las habilidades para hacer un buen trabajo y ofrecer un servicio de excelente calidad	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, se reconoce y aprecia el trabajo bien hecho y la prestación de un servicio de excelente calidad	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, el nivel de calidad del servicio que se ofrece por parte de los empleados es excelente	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, los empleados cuentan con los recursos para hacer un buen trabajo y ofrecer un servicio de excelente calidad	1	2	3	4	5	6	7



Valore de 1 a 7 su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen a su <b>SUPERIOR MÁS INMEDIATO</b> (persona con mayor control sobre sus actividades laborales diarias)	1= Totalmente en desacuerdo 7= Totalmente de acuerdo						
Mi supervisor emplea su tiempo para construir relaciones de calidad con sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Crea sentido de comunidad entre sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Sus decisiones se ven influidas por las sugerencias que aportan sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Trata de alcanzar consenso con sus empleados en decisiones importantes	1	2	3	4	5	6	7
Tiene en cuenta las responsabilidades que sus empleados tienen fuera del ámbito laboral	1	2	3	4	5	6	7
Tiene como prioridad el desarrollo personal de sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Hace que los empleados tengan altos valores éticos	1	2	3	4	5	6	7
Cumple siempre con lo que ha prometido hacer	1	2	3	4	5	6	7
Concilia las preocupaciones de los detalles del día a día con los proyectos futuros	1	2	3	4	5	6	7
Muestra amplios conocimientos e interés en solucionar los problemas diarios	1	2	3	4	5	6	7
Me hace sentir que trabajo con él y no para él	1	2	3	4	5	6	7
Trabaja duro para encontrar formas de ayudar a otros a ser lo mejor que son	1	2	3	4	5	6	7
Alienta a sus empleados a involucrarse en servicios a la sociedad fuera del ámbito laboral	1	2	3	4	5	6	7
Le da mucha importancia a devolver a la sociedad lo que ésta nos ha aportado	1	2	3	4	5	6	7

¿Con qué frecuencia (en el último año) ha <b>percibido</b> usted los siguientes tipos de comportamiento entre los miembros de su GRUPO DE TRABAJO?	1= Nunca 7= Mucha frecuencia						
En mi grupo de trabajo, hay una comunicación abierta y honesta	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, los empleados comparten y aceptan críticas constructivas sin tomárselo de forma personal	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, los empleados están dispuestos a compartir información con sus compañeros	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo se mantienen informados en todo momento	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, puedo confiar en los empleados con los que trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo tienen en consideración los sentimientos de los otros compañeros	1	2	3	4	5	6	7
En mi grupo, los empleados tienen confianza entre sí	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo muestran una gran integridad	1	2	3	4	5	6	7
No existe un "espíritu de equipo" entre los empleados de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
En general, los empleados de mi grupo son dignos de confianza	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados comparten la misma visión y ambiciones del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo persiguen con entusiasmo la misión y objetivos colectivos	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados comparten los objetivos comunes del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de mi grupo de trabajo están comprometidos con los objetivos del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados se sienten partícipes en la planificación de los objetivos del grupo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de este grupo comparten los mismos planteamientos del grupo	1	2	3	4	5	6	7

**Gracias por su tiempo y colaboración**  
Departamento de Administración de Empresas

