



LIDERAZGO DE SERVICIO: INFLUENCIA SOBRE INTENCIONES DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DE EMPLEADOS

SERVANT LEADERSHIP: INFLUENCE ON EMPLOYEE VOLUNTARY
TURNOVER INTENTIONS

Máster en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales


Realizado por:
Myriam Romero Olías



ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y MARKETING
DEPARTAMENTO

Sevilla. Junio 2020

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	1/78





Departamento de Administración de Empresas y Marketing



LIDERAZGO DE SERVICIO: INFLUENCIA SOBRE INTENCIONES DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DE EMPLEADOS

[SERVANT LEADERSHIP: INFLUENCE ON EMPLOYEE VOLUNTARY TURNOVER INTENTIONS]

Trabajo Fin de Máster presentado para optar al Título del Máster Universitario en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales por Myriam Romero Olías, siendo el tutor del mismo el Doctor Gabriel Cepeda Carrión.

Vº. Bº. del Tutor/a:

Alumna:

Dr. GABRIEL CEPEDA CARRIÓN

Dª. MYRIAM ROMERO OLÍAS
myrromoligv@gmail.com

Sevilla, junio de 2020

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	2/78





**MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
CURSO ACADÉMICO [2019-2020]**

TÍTULO:

**LIDERAZGO DE SERVICIO: INFLUENCIA SOBRE INTENCIONES DE ROTACIÓN
VOLUNTARIA DE EMPLEADOS**

**[SERVANT LEADERSHIP: INFLUENCE ON EMPLOYEE VOLUNTARY TURNOVER
INTENTIONS]**

AUTOR/A:

MYRIAM ROMERO OLÍAS

TUTOR/A:

DR. GABRIEL CEPEDA CARRIÓN

LÍNEA DE TRABAJO:

Investigación

RESUMEN:

El objetivo principal de muchas empresas consiste en la generación de beneficios para sus fundadores, beneficios que dependen de los resultados organizativos. Un factor previo a la mejora de dichos resultados, consiste en la disminución de las intenciones de rotación voluntaria de la plantilla empresarial, por lo que una empresa que busque mejorar sus resultados organizativos, debe procurar disminuir dichas intenciones de rotación. El presente trabajo trata de identificar la

III

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	3/78



manera en que el liderazgo de servicio puede influenciar las intenciones de rotación voluntaria, para ello, se llevará a cabo una revisión de la literatura existente en la materia tanto de rotación de empleados, como de liderazgo de servicio, integrando posteriormente ambas líneas de investigación. Esto nos permitirá identificar una serie de factores internos a la organización que permitan reducir las intenciones de rotación voluntaria de los empleados, así como explicar la manera en que el liderazgo de servicio puede influir en dichos factores. Con ello, presentaremos el liderazgo de servicio como una práctica de gestión eficaz en los hipercompetitivos mercados actuales, solventando las deficiencias derivadas de las anteriores teorías dirigidas a reducir la rotación de empleados, y planteando un modelo integrado de cómo el liderazgo de servicio influye en los factores identificados de intención de rotación voluntaria de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE:


liderazgo de servicio; rotación de empleados; intención de rotación voluntaria; intenciones de rotación voluntaria; resultados organizativos

ABSTRACT:

The main objective of many companies is to generate profits for their founders, profits that depend on organizational results. A previous factor to the improvement of these results, consists in the reduction of business staff voluntary turnover intentions, thus, a company that seeks to improve its organizational results, must try to reduce these turnover intentions. The present study tries to identify the way in which Servant Leadership can influence voluntary turnover intentions, for this purpose, a review of the existing literature on both employee rotation and Servand Leadership will be carried out, subsequently integrating both research lines. This will allow us to identify a number of internal factors to the organization that can reduce employee voluntary turnover intentions, as well as explain how Servant Leadership can influence these factors. With this, we will present Servant Leadership as an effective management practice in today's hyper-competitive markets, solving the deficiencies derived from previous theories aimed at reducing employee turnover, and proposing an integrated model of how Servant Leadership influences the identified factors of employee voluntary turnover intention.

KEYWORDS:

servant leadership; employee turnover; voluntary turnover intention; voluntary turnover intentions; organizational results

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	4/78	

INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2. PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
1.3. OBJETIVOS	12
1.4. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA	13
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. CONCEPTOS	15
2.2. TEORIAS	17
2.3. REVISION DE LA LITERATURA EXISTENTE	19
2.3.1. ROTACIÓN DE EMPLEADOS	20
2.3.2. LIDERAZGO DE SERVICIO (L.S.)	30
3. MARCO DE ESTUDIO: MODELO CONCEPTUAL	47
3.1. INTEGRACIÓN DE LAS LINEAS DE INVESTIGACION	47
3.1.1. APOYO RECIBIDO POR LOS TRABAJADORES	49
3.1.2. SATISFACCIÓN Y COMPROMISO NORMATIVO O/Y ORGANIZATIVO	49
3.1.3. CONFIANZA	50
3.1.4. COMPROMISO AFECTIVO	50
3.1.5. ÁMBITO PSICOLÓGICO	50
3.1.6. RECIPROCIDAD	51
3.1.7. FIGURA DEL LÍDER	51
3.2. MOTIVOS PARA LA INTEGRACIÓN DE L.S. Y ROTACIÓN DE EMPLEADOS	52
4. RESPUESTA A CUESTIONES PLANTEADAS	55
4.1. FACTORES INTERNOS QUE MOTIVAN LA REDUCCIÓN DE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN VOLUNTARIA (I.R.V.)	55
4.2. L.S. Y FACTORES INTERNOS DE I.R.V.	57
5. MODELO INTEGRADO	60
6. DISCUSIÓN	65
6.1. RELACIÓN CON OBJETIVOS	66
6.2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	68
7. CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFIA	71

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	5/78




INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Características destacadas de un líder de servicio según autores	36
Tabla 2. Efectos derivados de la práctica del liderazgo de servicio	40
Tabla 3. Integración de las líneas de investigación referentes a rotación de empleados y liderazgo de servicio.....	48

FIGURAS

Figura 1. Modelo de partida L.S. – R.O.	10
Figura 2. Permanencia e identificación de empleados en la organización	21
Figura 3. Acciones necesarias para una efectiva política de retención	23
Figura 4. Modelo relacional Política de retención/PSS/POS – I.R.V.	28
Figura 5. Modelo L.S. – R.O.	43
Figura 6. Modelo L.S. – I.R.V.	45
Figura 7. Antecedentes del Modelo de influencia L.S. – Factores I.R.V. (Figura 8)	60
Figura 8. Modelo de influencia L.S. – Factores I.R.V.	62
Figura 9. Modelo de partida L.S.- R.O. con la incorporación de las relaciones mediadoras analizadas	67

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	6/78	

1. INTRODUCCION

A día de hoy, la mayoría de empresas son creadas con el fin último de generar beneficios para sus fundadores y, para ello, es necesario conseguir la satisfacción de los clientes de la empresa, sentimiento que en el largo plazo se traducirá en una actitud de fidelidad y lealtad hacia la compañía y éstas, a su vez, permitirán maximizar los ingresos de manera sostenible.

La satisfacción de los consumidores ha sido siempre un tema de gran interés para los investigadores, existiendo numerosos estudios que tratan de descubrir la manera más efectiva de lograrla. Se trata de un ámbito que ha evolucionado mucho a lo largo del tiempo, si bien al principio se les daba especial interés a las necesidades de los consumidores como tal, más tarde los estudios se centraron en el interior de la propia organización, en cómo la manera de gestionar los recursos internos podría comportar un aumento de la satisfacción de los usuarios. Este cambio de mentalidad se debe a la existencia de estudios que avalan la creencia de que hay que conocer y organizar las variables que explican el comportamiento de nuestros clientes, tanto actuales como potenciales, y que dichas variables pueden ser tanto internas como externas. Ahora bien, las variables más controlables y sobre las que es más fácil incidir por parte de la organización, son las variables internas. Al hablar de este tipo de variables, nos referimos desde las capacidades financieras o el desarrollo de nuevos productos, hasta el capital humano, y es sobre este último aspecto sobre el que vamos a tratar a lo largo de este trabajo, bajo la consideración de que tanto la satisfacción como la fidelidad de los clientes, comienza por la satisfacción y fidelidad de los propios empleados.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, uno de los mayores problemas al que pueden enfrentarse las empresas, son unos empleados sin verdadero interés en realizar su trabajo, así como unos trabajadores con intención de rotación voluntaria, considerado ésta como la frecuencia con la que los trabajadores abandonan por iniciativa propia su puesto de trabajo, pues dicha rotación ha sido una de las variables más estudiadas en la investigación en organización de empresas, debido al reconocimiento de que la rotación voluntaria puede resultar costosa (Maertz, Griffeth, Campbell y Allen, 2007), y que comprenderla y gestionarla mejor puede proporcionar beneficios considerables (Griffeth y Hom, 2001). Además, la dirección y el liderazgo en las empresas ha sido siempre un tema de estudio de interés, tanto en lo que se refiere a las diferentes

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	7/78



vías de ejercer el liderazgo en las empresas, como en las diversas repercusiones que tiene, ya sea a nivel de alta dirección, como sobre los empleados de primera línea. Igualmente, la investigación ha tratado siempre de descubrir la manera más adecuada de dirigir y tratar con los empleados, con el fin de mejorar los rendimientos empresariales y/o buscando la rentabilidad y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Pese a que la mayoría de investigaciones sobre la rotación de personal se han centrado principalmente en las actitudes globales hacia la organización o hacia el puesto de trabajo como antecedentes de dicho movimiento (Price y Mueller, 1981), más que en las relaciones de los empleados con los gerentes y otras personas dentro de la organización (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski y Erez, 2001), en este trabajo estudiaremos este tipo de relaciones, más concretamente, las relaciones existentes entre los trabajadores de la organización y los líderes de la misma. La literatura existente sobre dirección y liderazgo empresarial, señala la existencia de diversos tipos y estilos de liderazgo, centrándonos nosotros en el definido como "liderazgo de servicio", pues destaca por su interés fundamental en los trabajadores y por tener una visión del desarrollo organizacional ligada a valores éticos (Herrero Lázaro, 2017), por lo que nos será especialmente útil para poder medir la repercusión que la preocupación de la dirección por el bienestar de los empleados, tiene sobre los rendimientos empresariales.

Así, abordaremos el problema de gestión de los recursos humanos bajo la consideración de que, a través de la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los empleados, el liderazgo de servicio logrará una motivación de los empleados que dé lugar a un mejor desempeño. Más concretamente, trataremos de dar respuesta a cómo conseguir que los empleados se sientan bien (motivados) en la organización, y cómo este sentimiento de satisfacción por parte de los trabajadores puede verse traducido en una reducción de la intención voluntaria de rotación de los mismos, comportando consecuentemente un aumento de los beneficios y del resto de resultados organizativos.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	8/78



1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La importancia de la popular expresión “el conocimiento es poder”, se ve incrementada en un mundo tan competitivo como en el que nos encontramos, en el cual no es posible que todo el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas propias de la organización, sean poseídas por una única persona. Esto nos lleva a considerar el incremento cada vez mayor en la importancia de los trabajadores a la hora de lograr los fines empresariales.

Consideramos igualmente la importancia del capital intelectual específico de las organizaciones, siendo éste el conocimiento que es adquirido dentro de una organización concreta y que es útil únicamente en el desarrollo de actividades dentro de la misma, pues ciertas características tácitas, conductuales e imperfectamente imitables, como la cultura abierta (i.e. aquella que promueve la transparencia y un ambiente de intercambio), el empoderamiento de los empleados o el compromiso ejecutivo por parte de la alta dirección, pueden producir una ventaja competitiva (Powell, 1995). Así, la rotación de los empleados, sea voluntaria o no, es decir, que el movimiento se produzca por renuncia del trabajador o por despido propiciado por la compañía, significaría, entre otros, la pérdida de un capital intelectual en que se han invertido muchos recursos por parte de la empresa, el cual ya se encuentra integrado dentro de la misma y permite el efectivo funcionamiento de un determinado grupo de trabajo, estando por tanto relacionada la rotación de empleados con el correcto desarrollo de la actividad empresarial y, del mismo modo, con los resultados organizativos.

Debido a ello, se ha demostrado la importancia que adquiere tanto la permanencia de los empleados, como la voluntad de permanecer en la compañía, surgiendo así la necesidad de una reducción en la intención de rotación voluntaria de los trabajadores. Para ello, en este trabajo consideramos que una de las vías más efectivas para lograr que los empleados no quieran abandonar la empresa, es la gestión que se hace de la misma, pudiendo así la dirección reducir la intención de rotación voluntaria a través del liderazgo ejercido sobre los trabajadores, ya que las investigaciones relativas al liderazgo de servicio existentes hasta el momento, tratan, entre otros, los factores de resultados, pudiendo dividirse en resultados de comportamiento y/o actitud relacionados con los líderes, y resultados organizativos.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	9/78



Además, según una revisión del liderazgo de servicio realizada en 2019 (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck y Liden, 2019), los estudios existentes sobre resultados organizativos han sido los siguientes: rendimiento de los empleados y/o equipos, innovación, el rendimiento orientado hacia el cliente, el capital social del grupo, la posibilidad de compartir conocimiento, la calidad del servicio ofertado o la eficacia del grupo de trabajo. Ahora bien, en este estudio planteamos la posibilidad de que los resultados organizativos descritos, dependan, en gran medida, de uno de los resultados de actitud propiciados por el liderazgo de servicio, en concreto, de la intención de rotación voluntaria (I.R.V.) de los trabajadores. Por tanto, planteamos la posibilidad de existencia de una relación causal entre dos resultados derivados del liderazgo de servicio: (1) Intención de rotación voluntaria de los trabajadores y (2) mejoras en los resultados organizativos. Eso sí, dicha relación causal no eliminaría la relación directa existente entre el liderazgo de servicio (L.S.) y los resultados organizativos (R.O.), quedando por tanto nuestro planteamiento plasmado en la siguiente Figura.

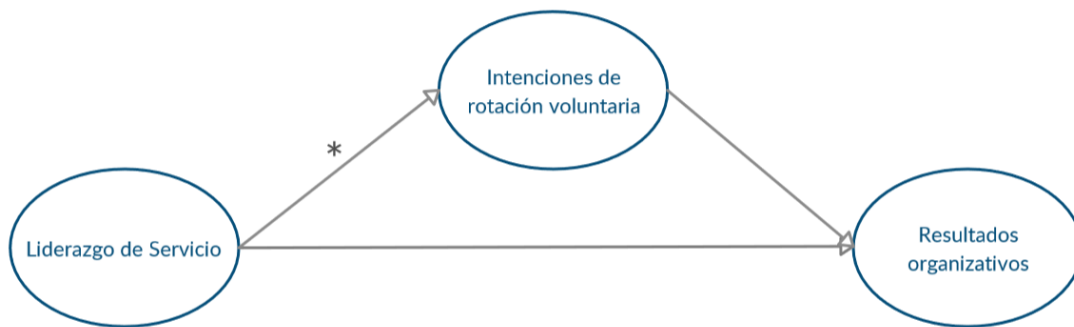


Figura 1. Modelo de partida L.S. – R.O. (*) Relación que será ampliada en el presente estudio

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, aunque el liderazgo de servicio pueda influir de diversas maneras en los resultados organizativos, nos centramos en el efecto que este tipo de liderazgo tiene sobre las intenciones de rotación voluntaria de los trabajadores, bajo la consideración de que dicha intención actúa como factor previo a mejoras en los resultados organizativos. Así, las intenciones de rotación voluntaria de los trabajadores y los resultados organizativos, mantendrían una relación negativa, de manera que la disminución del primer factor, conllevaría al aumento del segundo, fundamentando esta creencia en que la retención del talento es ahora más crítica en un mundo

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	10/78



en el que las capacidades humanas de la organización son, cada vez más, la fuente clave de la ventaja competitiva de las mismas (Pfeffer, 2005).

1.2. PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Pese a afirmaciones como la anterior y a que la literatura existente muestra una disminución de las intenciones de rotación voluntaria como resultado del liderazgo de servicio, dicha relación no se ha estudiado con detenimiento, pues hasta la fecha, casi la totalidad de las investigaciones que estudian la rotación de empleados, se centran en el apoyo que éstos perciben de la organización (Perceived Organizational Support; POS) y de los supervisores (Perceived Supervisor Support; PSS), así como en las actitudes globales hacia la organización o el puesto de trabajo como antecedentes (Price y Mueller, 1981).

Éstos enfoques se centran en su gran mayoría en cómo la organización responde ante situaciones problemáticas para el trabajador, difiriendo bastante de la idea propuesta en el presente trabajo, el cual pretende demostrar cómo el liderazgo de servicio puede crear una verdadera cultura organizacional, que refleje una verdadera preocupación continua por la satisfacción de las necesidades de los empleados de la empresa, lo que se traducirá en un sentimiento de bienestar por parte de los trabajadores, que experimentarán un aumento de su voluntad de permanecer en la empresa en el futuro, reduciendo así sus intenciones de rotación voluntaria.

Para ello, hemos de responder una serie de cuestiones iniciales, como son: 1) ¿Qué factores empresariales internos motivan la reducción de la intención de rotación voluntaria de los empleados?, 2) ¿Cómo el liderazgo de servicio puede influir en dichos factores?, y 3) ¿Existen relaciones causales entre el liderazgo de servicio y las intenciones de rotación voluntaria de los empleados?

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	11/78




1.3. OBJETIVOS

La rotación de empleados es una realidad a la que se enfrentan todas las organizaciones en la actualidad, por lo que hemos considerado en nuestro estudio este gap en la literatura como un tema de interés debido a su impacto en una gran variedad de ámbitos organizacionales actuales. De este modo, pese a ser ésta una investigación centrada en el ámbito empresarial, se trata de un aspecto de la gestión que afecta a todos los ámbitos institucionales, siendo especialmente útil en la búsqueda de resultados y pudiendo resultar de interés tanto para empresas productivas o de servicios, como hasta para instituciones deportivas.

Esta investigación contará con un factor diferenciador del resto de investigaciones anteriores, pues pese a la existencia de muchos estudios sobre el liderazgo de servicio y sobre la rotación de empleados, estas últimas relacionadas con el POS y PSS, son pocas las investigaciones que estudian conjuntamente ambas realidades, sirviendo por tanto el actual trabajo como novedad e introducción de cómo el liderazgo de servicio puede contribuir a disminuir la intención de rotación voluntaria de los empleados.

Por tanto, realizamos este trabajo no sólo para la gestión empresarial, sino también para todas aquellas instituciones que busquen rentabilizar al máximo sus activos humanos desde una perspectiva ética, y que consideren la importancia del mantenimiento de sus empleados como una fuente de ventaja competitiva, gestionando el conocimiento y la calidad y concediendo a las redes informales dentro de la organización la importancia que efectivamente tienen en la actualidad, para lo cual nos marcamos los siguientes objetivos:

- Presentación del liderazgo de servicio como práctica de gestión empresarial eficaz en los mercados actuales.
- Planteamiento de cómo el liderazgo de servicio puede reducir y/o eliminar el gap entre el POS y el PSS.
- Proponer un modelo que exponga las relaciones causales existentes entre el liderazgo de servicio y las intenciones de rotación voluntaria de los empleados.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	12/78	

1.4. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Con el fin de poder resolver satisfactoriamente las preguntas planteadas y poder llegar a ser útil para las diferentes instituciones, llevaremos a cabo una **revisión exhaustiva de la literatura existente** tanto en términos de rotación de personal como de liderazgo de servicio.

Para ello, en primer lugar, definiremos ambas líneas de investigación, y explicaremos las diferencias existentes entre los términos más empleados por las mismas. Seguidamente, procederemos a explicar, de manera resumida, las teorías en las cuales se fundamentan las dos líneas de investigación anteriormente seleccionadas.

Una vez definidos tanto los conceptos más relevantes, así como las teorías empleadas, daremos paso a la revisión de la literatura existente para cada una de dichas líneas de investigación.

En relación con la línea de investigación referente a la rotación de empleados, las investigaciones presentan dos áreas bien diferenciadas, por un lado, los motivos por los cuales las empresas deben preocuparse por promover la permanencia de sus empleados, y por otro, el planteamiento de diversos mecanismos para lograr dicha permanencia. Una vez concluida la revisión de literatura de esta línea de investigación, procedimos a integrar en la Figura 4 (página 30) las diversas vías que ésta describe como mecanismos para reducir la intención de rotación voluntaria de los trabajadores, extrayendo diversas conclusiones de dicha Figura.

Por su parte, comenzamos la revisión de la literatura referente al estilo de liderazgo de servicio exponiendo la evolución que ha experimentado dicho liderazgo a lo largo del tiempo, así como los motivos que hacen de éste una práctica de gestión empresarial de interés. Más tarde, pasamos a exponer las diferentes características detectadas que ha de poseer un líder de servicio según investigadores anteriores, resumiendo las más comunes en la Tabla 1 (página 38). En tercer lugar, procedimos a explicar las diferencias principales entre el liderazgo estudiado y diversos estilos de liderazgo que presentan ciertas similitudes. Por último, identificamos los diferentes beneficios y efectos derivados de la práctica del liderazgo de servicio y las relaciones que presentan con éste, configurando para ello la Tabla 2 (página 42). Una vez concluida la revisión de esta línea de investigación, identificamos dos importantes beneficios con relación a nuestro estudio, mejora de

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	13/78



los resultados organizativos y disminución de la intención de rotación voluntaria de los empleados, exponiendo para ambas las relaciones presentadas respecto del liderazgo de servicio en la Figura 5 (página 45) y en la Figura 6 (página 47) respectivamente, extrayendo una serie de conclusiones para cada una de ellas.

Tras la revisión de la bibliografía existente para cada línea de investigación, planteamos una serie de cuestiones en el tercer epígrafe del presente trabajo, a las cuales consideramos necesario dar respuesta para poder cumplir satisfactoriamente con los objetivos propuestos. Así, en dicho tercer epígrafe, llevamos a cabo una **integración de las dos líneas de investigación**, exponiendo los aspectos comunes de cada una de ellas y, seguidamente, los motivos que nos han llevado a realizar dicha integración, respondiendo igualmente a llamadas de investigadores anteriores.

Más adelante, en el epígrafe cuarto, identificamos una serie de **factores internos** a los que las organizaciones han de prestar atención si buscan reducir las intenciones de rotación voluntaria de su plantilla, y expusimos las relaciones existentes entre los factores identificados y el estilo de liderazgo de servicio. Esto nos permitió estructurar en el quinto epígrafe, en base a las relaciones identificadas anteriormente (Modelo relacional Política de retención/PSS/POS – I.R.V., Figura 4; Modelo L.S. – R.O., Figura 5; Modelo L.S. – I.R.V., Figura 6), nuestro **modelo de influencia 'liderazgo de servicio-intenciones de rotación voluntaria'**, presentado en la Figura 8 (Modelo de influencia L.S.- Factores I.R.V., página 65), explicando seguidamente todas las relaciones presentadas en el mismo.

Como parte final de nuestro estudio desarrollamos el epígrafe sexto, en el cual presentamos una reflexión personal sobre las intenciones de rotación voluntaria en los mercados actuales y su relación con el liderazgo de servicio. Así mismo, exponemos la manera en que han sido cumplidos los objetivos planteados y presentamos una serie de ideas que pueden servir como guía para investigaciones futuras.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	14/78



2. MARCO TEÓRICO

Una vez introducida nuestra investigación y planteadas las ideas y objetivos principales de la misma, nos disponemos a desarrollar/exponer una revisión de la literatura existente para los ámbitos tratados, es decir, relativa tanto a la rotación de empleados como al liderazgo de servicio.

Para ello, el presente marco teórico partirá con una definición de los conceptos y teorías fundamentales empleados en ambas líneas de investigación, ya que hemos identificado una serie de términos que consideramos clave, siendo por tanto esencial/necesario conocerlos para poder llevar a cabo una correcta comprensión de la literatura presentada. Una vez explicados los conocimientos mencionados, daremos paso a la exposición de la revisión de la literatura, comenzando en primer lugar con la referida a rotación de empleados y, finalmente, concluiremos este punto del trabajo con un resumen y explicación de la literatura referente al liderazgo de servicio.

2.1. CONCEPTOS

Comenzamos por tanto la primera parte de nuestro marco teórico con la definición de los conceptos clave, exponiendo en primer lugar una breve introducción de las líneas de investigación estudiadas; rotación de empleados y liderazgo de servicio:

- Por **rotación de empleados** existen dos interpretaciones posibles, por un lado, dicha rotación puede referirse al movimiento efectuado por los trabajadores dentro de una misma organización, como sería el caso, por ejemplo, de un cambio en el puesto de trabajo ocupado, pasando de uno con menor responsabilidad a uno de mayor o viceversa. Por otro lado, de acuerdo con María Estela Raffino, el término "rotación de personal" consiste la medida del tiempo que los empleados permanecen en la organización (2019), refiriéndose por tanto a las salidas y entradas de trabajadores respecto de una organización, y no en el movimiento producido por los empleados dentro de la misma. El presente trabajo será desarrollado haciendo uso del segundo enfoque presentado, refiriéndonos a la rotación y movimiento de empleados como el flujo de trabajadores que ingresan y se marchan de la organización (Raffino, 2019).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	15/78



- Si bien el **liderazgo empresarial** se entiende como la capacidad de una persona para influir sobre un conjunto de empleados, al hablar de **liderazgo de servicio** (del inglés Servant Leadership), nos referimos a un término desarrollado por primera vez por Greenleaf, autor que, en lugar de proporcionar definición concreta alguna, propuso este estilo de liderazgo como uno donde “el líder es siervo primero”, concretando en su libro *The Power of Servant Leadership*, que el liderazgo es una clase de servicio y no el servicio una clase de liderazgo, por lo que la pregunta que deberían hacerse los verdaderos líderes sería: ¿Cómo puedo liderar siendo un servidor? (Greenleaf, 1998). De esta manera, haremos alusión al liderazgo de servicio como aquel en el que el líder busca ser útil al resto de personas de la organización, prestando atención al desarrollo y crecimiento de éstas.

Una vez concretado el significado de ambas líneas de investigación, es importante diferenciar una serie de conceptos que son empleados por las mismas, como son la **rotación de empleados** que se produce de manera voluntaria y la conocida como **rotación forzosa**. Mientras que la **rotación forzosa** es aquella promovida por la empresa, la **voluntaria** hace referencia al abandono de la misma por motivos ajenos a ella, pudiendo diferenciarse rotación por motivos naturales, como son la muerte o jubilación del trabajador, o bien, **abandono de la empresa como decisión unilateral del empleado**, y es este último tipo de rotación el que estudiaremos en nuestra investigación, es decir, aquellas circunstancias en las que un empleado decide abandonar la compañía por voluntad propia, pudiendo deberse ello a diversos factores y/o motivos personales. Internamente, la organización trata de reducir este tipo de movimiento en la plantilla a través de, entre otros, aumentar el apoyo percibido de la organización, POS (del inglés Perceived Organizational Support) y el apoyo percibido de los supervisores, PSS (Perceived Supervisor Support), términos altamente empleados en los estudios de rotación de personal.

En lo relativo a **satisfacción de los trabajadores**, haremos alusión a un sentimiento más allá de las percepciones tangibles y económicas, el cual permitirá un desarrollo a nivel tanto personal como profesional de los trabajadores, favoreciendo la confianza en uno mismo y en la organización y ayudando a fomentar la identificación de los individuos con la unidad, reconociendo, entre otros, los valores que comparten con la misma y que permiten elevar su autoestima.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olfas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	16/78



De igual manera, es importante distinguir entre **compromiso normativo y afectivo**, y **relación contractual y psicológica**. En cuanto al compromiso, hablaremos de compromiso normativo cuando un empleado se sienta obligado a permanecer en la empresa, mientras que el afectivo consistirá en la adhesión emocional del empleado hacia la misma. Por su parte, la relación contractual se basa en el conjunto de reglas acordadas explícitamente entre el trabajador y la empresa, diferenciándose así de la psicológica, en la que se incluirían, entre otros, sentimientos emocionales, cognitivos o de pensamiento.

En último lugar y previo a explicar las teorías más empleadas en las líneas de investigación que desarrollaremos más adelante, dada la importancia que adquiere **el capital intelectual** en las mismas, es necesario comprender las diferencias entre capital intelectual de carácter general y capital intelectual de carácter específico. Mientras el primero, independientemente del lugar donde sea adquirido, puede ser de utilidad en otras empresas e incrementar la productividad del trabajador en diferentes organizaciones, el capital intelectual específico hace referencia al capital humano que aumenta la productividad del trabajador exclusivamente en la empresa en la cual ha adquirido la formación.

Así, al comprender los términos de: (1) rotación voluntaria de empleados, (2) satisfacción de los trabajadores, (3) compromiso normativo y afectivo, (4) relación contractual y psicológica, y (5) capital intelectual general y específico, concluimos el subapartado referente a la definición de los conceptos más empleados en las líneas de investigación estudiadas (rotación de empleados y liderazgo de servicio), dando paso seguidamente a la explicación de las teorías principales en las que dichas líneas se fundamentan.

2.2. TEORIAS

Pasamos ahora a explicar, de manera resumida e introductoria para el desarrollo del trabajo, las teorías: (1) de identidad, (2) del intercambio social, (3) del aprendizaje social, (4) del apoyo organizacional, (5) del contrato psicológico, (6) del equilibrio organizativo y (7) la norma de


Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	17/78



reciprocidad, ya que es en ellas, principalmente, en las que se fundamentan las líneas de investigación desarrolladas posteriormente.

1. En primer lugar, **la teoría de identidad** expone que, en cada persona, la formación de la identidad se da en tres áreas: amor, trabajo y visiones del mundo, implicando, para todas ellas, la prueba de distintas posibilidades de vida (Arnett, 2000). Al experimentar situaciones diferentes con el paso de los años, cada persona va tomando consciencia de las que más le benefician y/o con las que se siente más a gusto, permitiendo así una toma de decisiones más acertada en el futuro, es decir, cada persona formará su identidad en base a los hechos y acontecimientos experimentados en el pasado.
2. Respecto a la **teoría del intercambio social**, un aspecto común que comparten los diferentes autores, es que el intercambio social genera una serie de obligaciones, las cuales son producidas a raíz de las interacciones entre las personas (Emerson, 1976), esta afirmación está basada en el supuesto de que todas las relaciones interpersonales suponen para los individuos un análisis coste-beneficio, de manera que para determinar el nivel de su obligación con la otra parte de la relación, los individuos evalúan el valor de los beneficios recibidos (Aselage y Eisenberger, 2003). Según Morales Domínguez (1978), el intercambio es universalista, estando los integrantes de las relaciones primordialmente interesados en el objeto y el volumen del intercambio, por lo que cuando una tercera parte ofrece un valor superior, se sustituye la relación actual por una nueva con esa tercera parte.
3. Igualmente, las relaciones interpersonales están íntimamente ligadas con la **teoría del aprendizaje social**, pues las personas tienden a observar los comportamientos del resto, asimilando conceptos y transformándolos en representaciones cognitivas, de tal forma que, en el caso de asociarlos con beneficios, los individuos ejecutarán posteriormente esos comportamientos observados (Muro y Jeffrey, 2008, como se cita en Miller y Dollard, 1941).
4. Por su parte, una de las teorías más importantes en las que se fundamentan las investigaciones sobre rotación de empleados, es la **teoría del apoyo organizativo**, del inglés Organizational Support Theory (OST), en la que adquieren gran relevancia las opiniones de los trabajadores sobre la valoración que la empresa realiza de sus trabajos, sosteniendo dicha teoría que los empleados desarrollan una creencia global sobre el grado

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	18/78



en que la empresa se preocupa por ellos y valora sus contribuciones a la misma (Rhoades y Eisenberger, 2002), y contribuyendo el trato favorable recibido por los agentes de la organización a dicha creencia (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002).


5. En lo que respecta a la **teoría del contrato psicológico**, PCT (del inglés Psychological Contract Theory), cobra importancia el papel de los supervisores de los trabajadores, pues, de acuerdo con Rousseau, los empleados pueden juzgar una promesa de estos últimos como una promesa de la propia organización, algo que en ciertos casos resulta erróneo (Rousseau, 1998). Un contrato psicológico se entiende como la forma en que un empleado concibe las obligaciones totales, tanto tangibles como intangibles que, a su modo de ver, la organización debe proporcionarle, del mismo modo que el total de obligaciones que dicho trabajador debe proporcionar a la organización.
6. La **teoría del equilibrio organizativo** expone que la armonía entre los beneficios esperados que deben ser entregados por la empresa y las contribuciones esperadas que ha de realizar el trabajador, conforman las decisiones individuales para seguir trabajando en la empresa en cuestión (March y Simon, 1959), destacando la importancia de los incentivos de actitud y los tangibles, como son la satisfacción o el salario respectivamente (Allen, Shore y Griffeth, 2003).
7. Así, la anterior teoría está estrechamente relacionada con la **norma de reciprocidad**, según la cual, los empleados que reciban recursos altamente valorados, así como el apoyo de la organización, se sentirán obligados a contribuir al logro de los objetivos organizativos, generándose un cierto grado de obligación de ayudar a la empresa (Rhoades, Eisenberger y Armeli, 2001).

La comprensión de las teorías descritas en este apartado permitirá una mejor interpretación de las revisiones de la literatura desarrolladas en el siguiente apartado del trabajo.

2.3. REVISION DE LA LITERATURA EXISTENTE

Una vez expuestos los conceptos básicos y las teorías en las que se fundamentan las líneas de investigación presentadas (rotación de empleados y liderazgo de servicio), nos disponemos, como

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	19/78



parte final del presente marco teórico, a ofrecer una revisión de la literatura existente para cada una de ellas, con el objetivo de proveer un marco de referencia para el estudio y comprensión de las propuestas presentadas en este trabajo.

2.3.1. ROTACIÓN DE EMPLEADOS

Comenzamos en este apartado la revisión de la literatura referente a la línea de investigación de rotación de empleados. Tras realizar un estudio de dicha literatura, nos es posible diferenciar el contenido de las diversas investigaciones en dos bloques diferenciados, en primer lugar, la descripción de aquellos motivos por los cuales las empresas deberían fomentar la permanencia de sus empleados en la organización y, en segundo lugar, los diferentes mecanismos para lograr dicha permanencia. Pasamos a explicar ambos bloques a continuación.

Motivos para promover la permanencia

En el ámbito de rotación de personal, la gran mayoría de literatura existente comienza exponiendo diversos motivos por los cuales las compañías deberían mantener, como un objetivo constante, la reducción del porcentaje de personal que abandona voluntariamente la organización, consistiendo dichos motivos tanto en beneficios derivados de la permanencia de los trabajadores en la empresa como, al mismo tiempo, perjuicios para la organización en el caso de abandono.

En primer lugar, tal como manifiesta Arnett, la formación de la identidad es un proceso que requiere la prueba de diferentes situaciones (Arnett, 2000), precisando por tanto las personas de cierto tiempo hasta llegar a conclusiones definitivas. De acuerdo con el mencionado autor, a medida que una persona (empleado) permanezca mayor tiempo en la compañía, existirán más posibilidades de identificarse con la misma, ya que, a mayor contacto e involucración con la organización, mayor será la identificación de los trabajadores con ésta (Foster, Punjaisri y Cheng, 2010). Por tanto, si se logra incrementar el período de permanencia en la empresa por parte de los trabajadores el tiempo suficiente para que se identifiquen con la organización, éstos se sentirán más unidos y pertenecientes a la misma (Löhndorf y Diamantopoulos, 2014), y éstos sentimientos

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	20/78



de unión y pertenencia podrían contribuir a un mayor compromiso de los trabajadores con los objetivos organizativos y, consecuentemente, a disminuir su intención futura de rotación al aumentar el tiempo de permanencia (situación representada en la Figura 2). Adicionalmente, si la intención de permanencia de los trabajadores se logra gracias a un buen trato de la organización, existirán posibilidades reales de que los empleados se excedan más allá de sus tareas y labores requeridas, respondiendo más convenientemente a los posibles problemas y oportunidades que puedan surgir en la empresa (George y Brief, 1992).

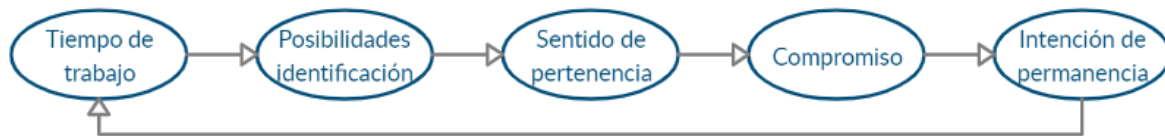


Figura 2. Permanencia e identificación de empleados en la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía existente


En lo referente a los perjuicios que suponen las rotaciones voluntarias de personal, las investigaciones en esta materia se centran en los costes que éstas suponen para la organización, tanto directos, como sería la pérdida de un capital humano intelectual en el que se habían invertido recursos, como costes indirectos, por ejemplo un despacho no ocupado durante el período comprendido desde el abandono de un trabajador hasta la incorporación de uno nuevo o la necesidad de procesos de selección para cubrir el puesto de trabajo en cuestión.

Vías para promover la permanencia

En vista de los probados aspectos tanto positivos como negativos descritos en la literatura con el paso de los años, una de las grandes preocupaciones de los investigadores ha sido la propuesta de una serie de vías/medios que permitan disminuir el porcentaje de rotación voluntaria de los trabajadores en las diferentes organizaciones. Pasamos por tanto a describir dichos mecanismos.

El primero de estos medios para reducir la rotación voluntaria se basa en el poder de la **confianza**. Según la Real Academia Española, la confianza se define, entre otros, como “la esperanza firme que se tiene de alguien o algo”, es decir, la creencia de que alguien o algo actuará de la manera

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	21/78




en que consideramos correcta en una situación determinada, tratándose de un aspecto que favorece destacables y probados beneficios en las organizaciones y sus miembros (Kramer, 1999). En la mayoría de estudios se ha asumido el efecto directo y positivo que la confianza produce sobre los resultados organizativos, ahora bien, existen investigaciones que desarrollan modelos en los cuales los efectos de la confianza no se reducen únicamente a efectos directos, sino que ésta también puede actuar como factor moderador, aumentando o disminuyendo el efecto de otros determinantes en los resultados de interés (Dirks y Ferrin, 2001). Pese a la existencia de ciertas diferencias sobre el tipo de resultados que la confianza genera en las organizaciones, el aspecto común que comparten los diversos estudios es que éstos son resultados de carácter positivo, tanto para la empresa como para los empleados, por lo que, independientemente de la naturaleza de los resultados, destacamos una serie de beneficios derivados de la confianza en las organizaciones:

- a. Disminución del número de conflictos y discusiones en el área de trabajo.
- b. Fomento del compromiso, la cooperación y la mejora del trabajo en equipo (PEW, 1996).
- c. Promover actitudes positivas en todos los niveles, como por ejemplo compartir información útil con miembros de la institución (Bonacich y Schneider, 1992).
- d. Gestión más eficiente (Tyler y DeGoey, 1996b).
- e. Aumento del rendimiento individual y en grupo.
- f. Desarrollo de la plantilla (Tansky y Cohen, 2001).
- g. Reducción de costes intraorganizacionales e interorganizaciones (Uzzi, 2018).

Al mismo tiempo, la confianza mejoraría la comunicación y la satisfacción de los empleados (Guinot y Chiva, 2019), existiendo posibilidades reales de que los beneficios descritos y la satisfacción alcanzada puedan conducir a una disminución de las intenciones de rotación voluntarias.

Adicionalmente a la confianza, un segundo mecanismo presentado por la literatura con el fin de lograr la permanencia de los empleados en la organización, consistiría en un método basado en las propias políticas de la empresa. En este sentido, la literatura propone el desarrollo de una fuerte **política de retención** como vía para lograr frenar la salida voluntaria de los trabajadores, ya que, actualmente, la retención no puede lograrse únicamente con recompensas económicas,

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	22/78	

debiendo considerar la empresa una serie de factores tanto internos como externos al trabajo, estudiándolos y seleccionando aquellos que más impacto tengan para cada organización en concreto (Mitchell, Holtom y Lee, 2001). Para dicha finalidad, los autores proponen diversas medidas, las cuáles podríamos dividir en tres grupos diferenciados. En primer lugar, encuadraríamos aquellas acciones dirigidas a identificar los motivos por los cuales las personas deciden abandonar la organización, así como aquellos motivos que incentivan al resto de trabajadores a tomar la decisión de permanecer, destacando la posibilidad de realizar entrevistas y/o grupos de discusión con los empleados. El segundo grupo estaría comprendido por diversas medidas que permitan realizar un control y seguimiento continuo de los motivos comentados, siendo de gran importancia la efectiva retroalimentación en esta fase, pues la política de retención será tan buena como la información en la que se base (Steel, Griffeth y Hom, 2002). Por último, nos encontraríamos con todas aquellas acciones que conlleven medidas dirigidas a adoptar los cambios que, a través de las acciones de identificación y control, sean considerados como necesarios para lograr una mejora en el proceso de retención, pudiendo consistir estas acciones en planes de compensación personalizados y adecuados a cada trabajador en concreto, en función de sus necesidades particulares, o en acciones generales, pues, según Shellenbarger, para los trabajadores de 614 empresas de contabilidad alrededor de todo el mundo, la existencia de horarios flexibles constituía el factor de retención más eficaz (Shellenbarger, 1998).

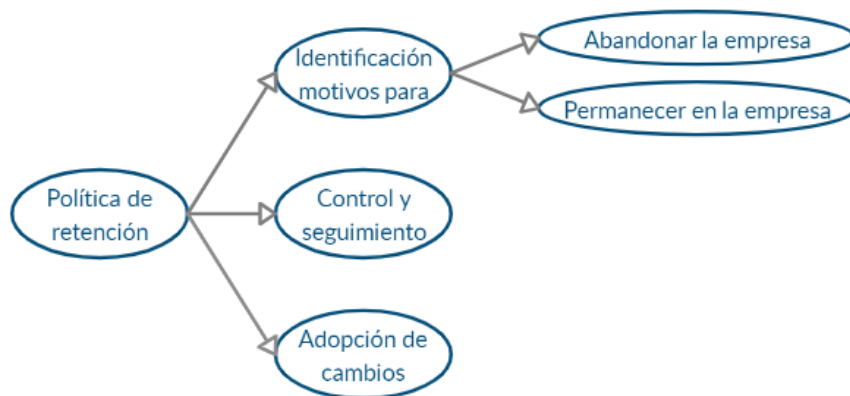



Figura 3. Acciones necesarias para una efectiva política de retención

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía existente

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	23/78



Eso sí, en relación a las acciones correspondientes a los tres grupos (identificación, control y adopción de medidas), la institución ha de determinar, en primer lugar, si estas acciones pueden llevarse a cabo por la propia empresa o si será necesario contratar una organización externa experta en la materia, así como detectar aquellas personas a las que va dirigido el programa de retención, asumiendo los autores que se trata de un programa caro, el cual requiere de un proceso global y exhaustivo para poder llegar a ser finalmente efectivo, variando según las organizaciones e industrias implicadas (Mitchell, Holtom y Lee, 2001).

Ahora bien, pese a que la confianza y la política de retención adquieren un peso elevado por parte de los autores como mecanismo para disminuir la rotación de empleados, las contribuciones más numerosas en relación a esta materia se basan en dos de las teorías descritas en el apartado anterior (Punto 2.2. Teorías), siendo éstas: **1) Teoría del Apoyo Organizacional (OST) y 2) Teoría del Contrato Psicológico (PCT)**, por lo que seguidamente procederemos a explicar más detenidamente cada una de ellas en relación con la rotación voluntaria de empleados.

Uno de los principales objetivos clave tanto para la OST como para la PCT, consiste en lograr la evolución de la relación mantenida entre la compañía y los trabajadores, de manera que ésta pase de ser meramente contractual, a una relación psicológica entre la empresa y el empleado. Así, si el apoyo organizacional genera una creencia positiva en el trabajador, es decir, si éste considera que la empresa se preocupa por su bienestar y tiene en cuenta las aportaciones que realiza a la compañía, esta creencia constituirá el punto de partida para el desarrollo del contrato psicológico, o lo que es lo mismo, el punto de partida para la configuración por parte del empleado de la visión y pensamiento del total de obligaciones que ha de proporcionar a la organización, así como de los beneficios que ésta ha de reportarle por ellos. En un primer momento, la relación existente entre empresa y empleado se basa únicamente en aquellas tareas acordadas en el contrato de trabajo (relación contractual), existiendo por parte del trabajador un contrato meramente normativo y realizando las tareas designadas por un sentimiento de obligación, ahora bien, a medida que la organización lleve a cabo acciones de apoyo, los empleados irán constituyendo e incrementando la creencia positiva acerca de la preocupación y consideración de la organización sobre ellos, de manera que el sentimiento pasará de constituir una obligación, para pasar a formar una adhesión más fuerte con la empresa, que hará que las contribuciones por parte del empleado dejen de ser las exclusivamente acordadas en el contrato y se extiendan a aquellas necesarias para el bien de la organización (estuvieran o no algunas de ellas contempladas en la relación contractual), esto

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	24/78




será debido al desarrollo de un compromiso afectivo entre las partes, por el que se verá evolucionado el sentimiento del trabajador, que pasará de sentir la obligación de realizar las tareas designadas, a un sentimiento de ayudar verdaderamente al bienestar de la organización (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001), ya que los empleados que reciban un buen trato tienen mayores posibilidades de comprometerse afectivamente con la institución (Meyer y Allen, 1997).

El primer paso para la evolución descrita del compromiso normativo hacia el afectivo, consistirá en un aumento del apoyo percibido, a través del **POS** (Perceived Organizational Support) y/o **PSS** (Perceived Supervisor Support). En lo que a las acciones de apoyo anteriormente mencionadas se refiere, y las cuales promoverán el desarrollo de la creencia positiva por parte de los trabajadores, éstas podrán ser efectuadas desde dos ámbitos diferenciados, bien por la entidad como tal, bien por parte de los supervisores de los trabajadores. En caso de que los empleados perciban estas acciones como medidas llevadas a cabo por la empresa, contribuirán a aumentar el apoyo organizacional percibido (POS), mientras que, si la percepción de los trabajadores les conduce a considerar que las acciones son iniciativas exclusivas de sus supervisores, en lugar de aumentar el POS, lo hará el apoyo percibido del supervisor (PSS).

En cuanto al PSS, existen controversias en la literatura existente acerca de sus beneficios, ya que, al ser los supervisores las personas que mantienen un contacto más directo y continuo con los trabajadores, ciertas acciones (principalmente negativas) de éstos pueden conducir en un futuro a valoraciones negativas sobre la organización por parte de los trabajadores. Mostramos a continuación algunas de las consecuencias derivadas del PSS que pueden afectar más negativamente a la organización:

- a. Los supervisores pueden atribuirse de cara a los trabajadores, únicamente a su persona, los cambios beneficiosos que en realidad han sido promovidos por la organización, convirtiendo las mejoras de POS en mejoras de PSS (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002).
- b. No es posible solucionar un bajo nivel de PSS únicamente con un cambio de supervisor, pues generaría una disminución del POS (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	25/78




- c. Un supervisor descontento con la organización, puede difundir entre sus trabajadores pensamientos negativos hacia la misma.
- d. Los empleados pueden considerar la orientación favorable o desfavorable hacia su supervisor como indicativo de la orientación hacia la organización (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986).
- e. Los supervisores pueden presentarse a los trabajadores como "salvadores" de apoyo que luchan contra una organización que no los apoya (Maertz, Griffeth, Campbell y Allen, 2007).
- f. En ocasiones, si los trabajadores perciben cierta separación entre la organización y su supervisor, los trabajadores pueden desarrollar el compromiso afectivo con éste último y no con la empresa.
- g. En el caso de que ocurra la situación descrita en el apartado anterior, el PSS resultará aún más perjudicial para la empresa si el supervisor en cuestión abandona la misma, ya que puede promover el abandono de los trabajadores leales a él (Maertz Jr. y Griffeth, 2004).

Ahora bien, en el caso de una adecuada conducta por parte del supervisor y de que éste sea identificado por los trabajadores con la organización, existen estudios que avalan la consideración de que los supervisores en las organizaciones pueden contribuir a la reducción de la rotación voluntaria de empleados mediante incrementos del POS, ya que, pese a existir investigaciones para determinar si el POS puede conducir al PSS, lo que por el momento sí está demostrado es que la percepción de apoyo por parte de los supervisores conduce a un aumento del apoyo organizacional percibido (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002), siendo este tipo de apoyo (organizacional) sobre el que residen la mayoría de estudios en esta materia. Pasaremos seguidamente a explicar las diferentes relaciones en cuanto a POS y rotación de empleados se refiere.

Comenzamos con la relación existente entre el PSS y el POS, pues existen diversos factores que inciden en ella. En primer lugar, como acabamos de comentar, el PSS puede conllevar variaciones del POS, pero no existen pruebas de que el POS pueda variar el PSS en un futuro. En todo caso, un aumento del apoyo percibido del supervisor supondrá un aumento del apoyo organizacional percibido, por lo que podemos afirmar que la relación existente entre ambos es positiva (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002). En segundo lugar, existe un factor adicional que podría moderar dicha relación positiva, tratándose éste de la posición del

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	26/78



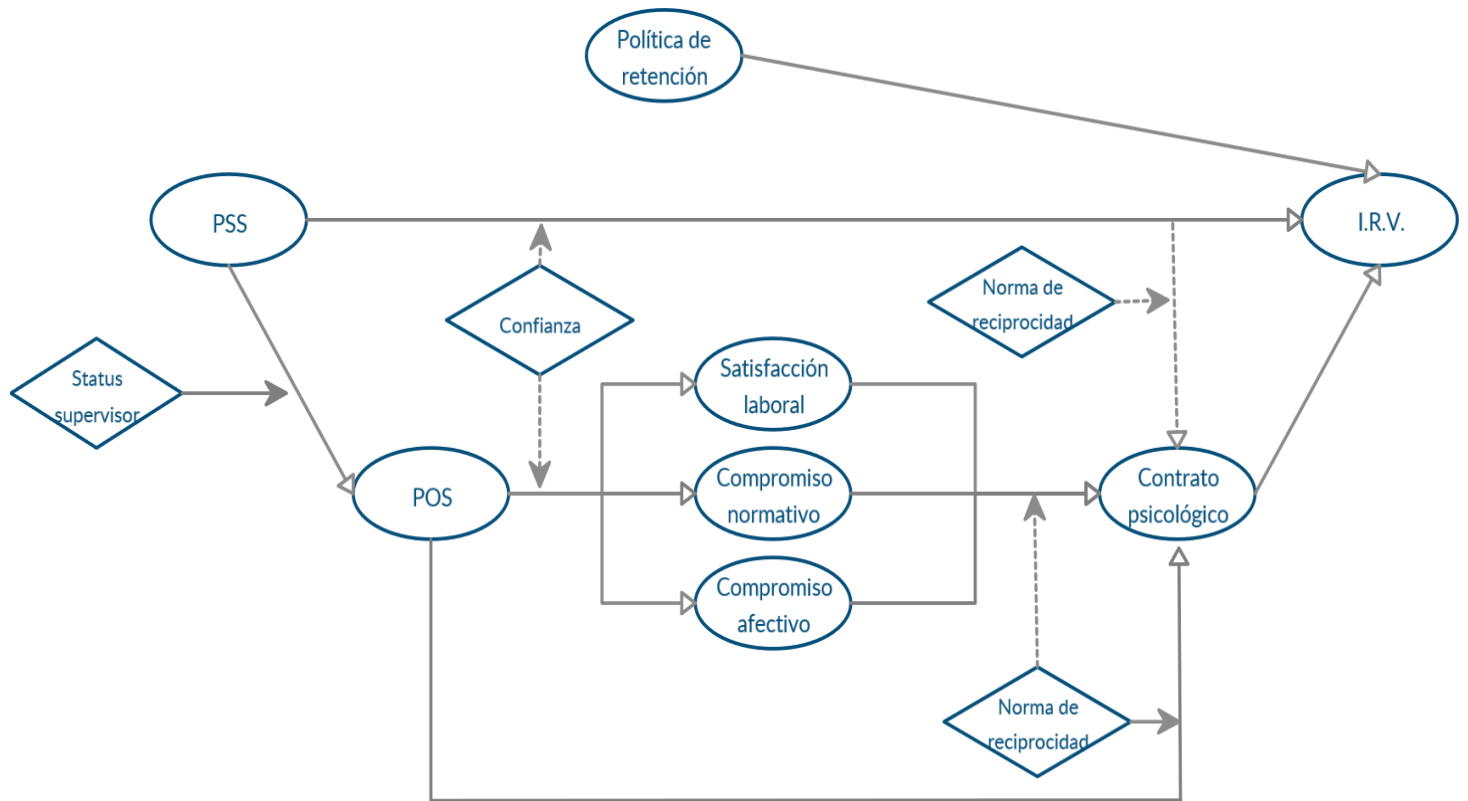
supervisor en la organización, en este sentido, si los empleados perciben que los supervisores tienen una alta condición dentro de la empresa (status), los aumentos de PSS conllevarán aumentos de POS más elevados que si se percibe un status bajo (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002b). En lo relacionado con las intenciones de rotación de personal, tanto el PSS como POS mantienen una relación negativa, pudiendo el POS mediar la relación negativa entre PSS e intenciones de rotación, de acuerdo con la teoría del apoyo organizacional. Ahora bien, mientras que el PSS puede influir directa o indirectamente en dichas intenciones, todas las relaciones de influencia entre POS y rotación de empleados estarán mediadas por uno o varios factores (explicados más adelante). Finalmente, es importante mencionar la relación interactiva existente entre PSS y POS, de manera que al existir un PSS bajo, la relación negativa entre POS e intenciones de rotación se verá incrementada (Maertz Jr., Griffeth, Campbell y Allen, 2007), esto quiere decir que, a medida que disminuya el PSS, mayor importancia cobrará el POS para las intenciones de rotación.

Una vez confirmada la relación positiva entre PSS y POS, y la relación negativa de ambos con las intenciones de rotación, pasamos a explicar las diferentes relaciones de mediación existentes entre POS y las intenciones de rotación de empleados. El POS influye en las intenciones de rotación a través de la modificación del contrato psicológico, ahora bien, puede influir directamente sobre éste de acuerdo con la norma de reciprocidad (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001), o bien, por medio de la influencia sobre diversos factores mediadores. Estos mediadores comenzarían con la satisfacción laboral global, ya que el POS mantiene una relación positiva con resultados como la satisfacción del trabajo o el compromiso afectivo, y negativa con las intenciones de rotación (Allen, Shore y Griffeth, 2003). Seguidamente, serían los aspectos económicos los que explicarían la relación positiva existente entre el POS y el compromiso normativo (Shore y Tetrick, 1991). Además de ello, un meta-análisis prueba que el POS está altamente correlacionado de manera positiva con el compromiso afectivo (Rhoades y Eisenberger, 2002), lo que significaría que, al aumentar el apoyo organizativo, se produciría un incremento positivo respecto al compromiso afectivo por parte de los trabajadores. Es decir, el POS puede influir directamente en el contrato psicológico, o indirectamente a través de tres factores mediadores: (1) satisfacción laboral global, (2) compromiso normativo y (3) compromiso afectivo.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	27/78



Con todo ello, nos disponemos a integrar las diferentes vías descritas que permiten reducir la intención de rotación voluntaria (I.R.V.) de los trabajadores en un único modelo, el cual muestre tanto los mecanismos de reducción de dichas intenciones, como las diversas relaciones existentes entre ellos y con sus factores mediadores. Con dicho fin, proponemos el modelo expuesto en la Figura 4.




Leyenda:
 Los rombos son factores que actúan como moderadores
 Las líneas discontinuas señalan relaciones propuestas
 ➤ Indica relación causal
 ➤ Indica relación moderadora

Figura 4. Modelo relacional Política de retención/PSS/POS – I.R.V.

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía existente

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	28/78



Mediante el modelo propuesto, nos es posible extraer una serie de conclusiones derivadas de una exhaustiva revisión de la literatura existente:

- a. La política de retención puede influir directamente en las intenciones de rotación voluntaria de los trabajadores.
- b. El apoyo percibido de los supervisores se relaciona siempre negativamente con las intenciones de rotación de empleados, ya sea directamente, o indirectamente a través de sus efectos sobre el POS.
- c. En aquellos casos en los que el PSS conlleve a variaciones del POS, esta relación podrá tener mayor o menor importancia en función del status que los trabajadores perciban del supervisor.
- d. El apoyo organizacional percibido por los trabajadores (POS) se relaciona negativamente con las intenciones de rotación de empleados a través de modificaciones en el contrato psicológico de los mismos, ya sea directamente o mediante tres elementos mediadores: 1) satisfacción laboral global, 2) compromiso normativo y 3) compromiso afectivo.

Más allá de las conclusiones extraídas a raíz de la literatura, hemos incluido en nuestro modelo una serie de conexiones adicionales (señaladas mediante conectores discontinuos). Así, en primer lugar, deducimos que el PSS, además de afectar directamente a las intenciones de rotación o indirectamente a través del POS, puede influir sobre ellas de manera indirecta también a través de modificaciones previas en el contrato psicológico, generadas a raíz de la norma de reciprocidad. Igualmente, de acuerdo con la creencia anteriormente comentada, de que la confianza puede actuar como factor moderador (Dirks y Ferrin, 2001), proponemos la acción de la misma como tal en las relaciones existentes tanto entre el PSS y las intenciones de rotación de empleados, como entre el POS y sus factores mediadores (satisfacción laboral global, compromiso normativo y compromiso afectivo) respecto de dichas intenciones.

Por último, planteamos que tanto los factores mediadores de la relación POS-Intenciones de rotación, como el POS en sí, generan, en base a la norma de reciprocidad, las modificaciones en el contrato psicológico, de manera que al aumentar los beneficios percibidos por los empleados por parte de la organización, aumentará también la percepción de sus obligaciones totales que han de proporcionar a la misma, lo que derivará consecuentemente en una disminución de las intenciones de rotación voluntaria de los trabajadores involucrados en la relación.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	29/78




Finalmente, antes de concluir la revisión de la literatura existente en materia de rotación de empleados, es necesario mencionar que existen problemas derivados de los mecanismos propuestos, pues a pesar de ser ciertos y estar demostrados numerosos beneficios derivados del apoyo percibido de los supervisores y de la organización, adicionalmente a la posibilidad de problemas derivados de un alto PSS (anteriormente mencionados), las repercusiones positivas tanto del PSS como del POS sobre las intenciones de rotación de los empleados estarían vinculadas, de manera continua, a las promesas y acciones realizadas por la organización y sus miembros, existiendo por tanto la posibilidad de que éstos efectos positivos desaparezcan al producirse un incumplimiento del contrato psicológico. Por tanto, si un contrato psicológico es incumplido, es decir, si la empresa no lleva a cabo todas las acciones que el empleado consideraba como necesarias, esto no sólo supondrá un efecto negativo en su desempeño (Morrison y Robinson, 1997), sino que, además, de acuerdo con un estudio de Robinson y Rousseau, el incumplimiento de los contratos está positivamente relacionado con las tasas de rotación (Robinson y Rousseau, 1994), resultando así el efecto contrario al buscado inicialmente.

Una vez expuestas las relaciones existentes entre PSS y POS con las intenciones de rotación voluntaria (Figura 4), quedaría completada la revisión de la literatura en relación a la rotación de empleados, estrechamente ligada a los conceptos y teorías expuestos con anterioridad, por lo que pasamos seguidamente a exponer la revisión de la literatura existente para el liderazgo de servicio.

2.3.2. LIDERAZGO DE SERVICIO (L.S.)

Como parte final de nuestro presente marco teórico, nos disponemos a presentar una revisión de la literatura existente respecto a la línea de investigación relativa al liderazgo de servicio (*Servant Leadership*). Comenzaremos este punto del trabajo presentando una breve evolución del término "*Servant Leadership*", así como la importancia de dicho estilo de liderazgo y diversas medidas que permiten estudiar el impacto provocado por éste en la organización. Seguidamente, identificaremos las características que, según estudios recientes, el líder ha de poseer para un efectivo liderazgo de servicio, así como una serie de teorías en las que se fundamenta la presente

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olfas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	30/78



línea de investigación (las más importantes identificadas anteriormente). Más adelante mostraremos las características que diferencian el estilo de liderazgo estudiado de otros estilos de liderazgo y, finalmente, comentaremos una serie de beneficios promovidos por el mismo.

Evolución del término

El término liderazgo de servicio (L.S.) fue empleado por primera vez en el año 1970, cuando Greenleaf propuso en su libro *The Servant as Leader* que un buen líder debe ser primero servidor, de manera que la persona que mejor sirva al resto de la comunidad, será aquella que podrá convertirse en el mejor líder de la misma (Greenleaf, 1970). Casi 20 años más tarde, se definió el término como un estilo de liderazgo en el cual el líder aporta todas sus capacidades para apoyar a los colaboradores (empleados/subordinados) con el objetivo de que éstos den lo mejor de sí (Hall, 1991), de esta manera, la organización es dirigida por los líderes mediante un enfoque hacia los miembros, constituyendo los problemas de éstos las preocupaciones principales y pasando los asuntos organizacionales a un segundo plano (Patterson, 2003). La raíz (base) de este tipo de liderazgo reside en la creencia de que los objetivos empresariales se lograrán en el largo plazo tras la consecución inicial del bienestar de las personas que componen la organización (Stone, Russell y Patterson, 2004).

Unos cuarenta años más tarde del comienzo del liderazgo de servicio, éste es considerado como una forma de dirigir que pone los intereses de los colaboradores por encima de los del propio líder, centrándose en el desarrollo de los subordinados tanto personal como profesionalmente (Hale y Field, 2007), haciendo hincapié en la integridad personal (Liden, Wayne, Zhao y Henderson, 2008), y combinando la motivación que los líderes sienten para liderar, con la necesidad de servir a los demás (van Dierendonck, 2011), lo que supone anteponer las necesidades de los colaboradores a las del propio líder o de la propia organización, creando un clima de servicio basado en la confianza y en el empoderamiento de los empleados (Babakus, Yavas y Ashill, 2011). Finalmente, en los últimos tiempos, se planteó una nueva definición de liderazgo de servicio, la cual se centra en tres ideas fundamentales: (1) que se trata de un liderazgo orientado a los demás; (2) se manifiesta a través de la prioridad otorgada a las necesidades de los miembros de la plantilla y (3) a través de la reorientación de la preocupación de los líderes por sí mismos hacia una preocupación por la comunidad en general y por las personas que la componen (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck y Liden, 2019).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	31/78



Como se puede observar, el término ha evolucionado con el paso de los años, pero todas las ampliaciones en lo que a liderazgo de servicio respecta, concuerdan con la idea inicial planteada por Greenleaf, en la que la preocupación del líder por la organización y por las personas no son concebidas como dos funciones distintas, sino que éstas se combinan de manera que el trabajo se logra por medio de la atención hacia la satisfacción de las necesidades de aquellos que realizan las tareas (Greenleaf, 1998), rechazando el líder servidor el inmediato logro de cualquier meta social en favor del proceso más lento de la persuasión (Greenleaf, 1998).

Importancia del L.S. y medidas para estudiar su impacto

El liderazgo de servicio es considerado un tema de estudio de elevado interés gracias a su relación con los resultados organizativos, esto se debe a que los resultados de una organización están significativamente relacionados con el compromiso afectivo de los trabajadores (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002), y es el estilo de liderazgo el que tiene la capacidad de influenciar ampliamente tal compromiso (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002). Por tanto, mediante el liderazgo de servicio sería posible fomentar mejoras tanto en los resultados personales de los colaboradores, como en la eficacia de las organizaciones en el largo plazo (O'Neil, 2011). Adicionalmente, se ha demostrado que existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio y el aumento del compromiso organizativo (Jaramillo, Grisaffe, Chonko y Roberts, 2009), así como con el nivel de confianza que los empleados depositan en sus líderes (Kashyap y Rangnekar, 2016).

Por tanto, basándonos en la idea de que los resultados organizativos dependen en gran medida de los trabajadores y de las condiciones que éstos experimentan, cobra sentido la idea de la organización que les ayuda a crecer, siendo necesario proporcionar el apoyo necesario para dotar a los trabajadores de una plataforma que les permita desarrollar sus propias capacidades (Lee, 2019). Es ahí donde cobran especial importancia los líderes de las organizaciones, ya que éstos pueden desempeñar un papel fundamental a la hora de contribuir al desarrollo del potencial de los empleados (Liden, Wayne y Sparrowe, 2000), constituyendo el liderazgo de servicio un estilo de liderazgo bastante apropiado para tal fin, debido a la preocupación por las necesidades de los colaboradores (empleados). De esta manera, si es posible crear, por ejemplo, mediante el liderazgo, un espacio en el cual los empleados confíen en la dirección, estén orgullosos de su trabajo y disfruten con sus compañeros en el mismo, se conseguiría constituir un buen lugar de trabajo (Biswas, 2013), donde las personas tenderán a permanecer más tiempo (Biswas, 2013).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olfas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	32/78




Consideramos por tanto en este estudio el liderazgo de servicio como un estilo adecuado de la dirección empresarial para conseguir mejorar los resultados empresariales, tal y como evidencia el reciente estudio de Yoo Hoon Lee, que si bien en el ámbito deportivo, demostró la relación positiva existente entre el liderazgo de servicio y el desarrollo de la orientación hacia los objetivos (Lee, 2019).

La importancia demostrada de este estilo de liderazgo ha hecho que los investigadores estudien el impacto de éste en las organizaciones. Por su parte, un estudio de 2013 midió constructos como: amabilidad, extraversión, clima de servicio, intenciones de rotación voluntaria, el retiro y el comportamiento de apoyo para tratar de estudiar cómo los líderes de servicio pueden inspirar al personal a comportarse de igual manera que ellos (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney y Weinberger, 2013). Paralelamente, hay estudios que tratan de medir el liderazgo de servicio a través de: la percepción de la imagen empresarial, las intenciones de rotación voluntaria de los empleados y/o la confianza depositada en los líderes (Kashyap y Rangnekar, 2016), ésta última es apoyada por estudios que examinaron y demostraron la relación positiva entre el liderazgo de servicio y los valores del líder, tales como: la empatía, la integridad, la competencia (Washington, Sutton y Feild, 2006) y la libertad que los supervisores otorgaban a los empleados para resolver situaciones difíciles de la manera que éstos considerasen más oportuna (Brohi, Jantan, Qureshi, Bin Jaffar, Bin Ali, y Ab Hamid, 2018). Con todo ello, según Ehrhart, son dos los principales aspectos considerados para un efectivo liderazgo de servicio: (1) comportamiento ético y (2) priorización de la preocupación por los subordinados (Ehrhart, 2004).

Características de un líder de servicio y teorías en que se fundamenta el L.S.

Del mismo modo que los investigadores han tratado de medir el impacto que el liderazgo de servicio tiene sobre las organizaciones, éstos también han tratado de identificar una serie de características que el líder ha de poseer para poder llevar a cabo un liderazgo efectivo de este tipo. Así, en sus inicios, Greenleaf planteó que un buen líder de servicio ha de poseer una serie de características: (1) escuchar y comprender, (2) gestión emocional, (3) capacidad para conservar la confianza del resto de personas y organizaciones, (4) aceptación y empatía hacia las personas, (5) conocer más allá de la racionalidad consciente, es decir, intuición y previsión, (6) conciencia y percepción, (7) capacidad de persuasión y (8) de conceptualizar, (9) ayudar y servir, es decir, compromiso con el desarrollo de las personas, y (10) capacidad para construir un sentido


Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	33/78



de comunidad, a través de la confianza, el respeto y el comportamiento ético (Greenleaf, 1977). Estas cualidades han ido evolucionando con el paso de los años, y los investigadores han ido identificando diferentes aspectos que han de poseer los líderes de servicio, por lo que, mediante una revisión exhaustiva de la literatura existente en los últimos años, presentamos en la Tabla 1 un resumen en orden cronológico de algunos de los estudios más relevantes realizados para tal fin desde el año 2005, así como la identificación de las diversas características que los autores presentan como necesarias para un buen líder de servicio.

Tanto el impacto producido por el liderazgo de servicio, así como las características que estos tipos de líder han de poseer, tienen su fundamentación en una serie de teorías de base social. En primer lugar, a través la **teoría del intercambio social** es posible explicar cómo el liderazgo afecta al compromiso de los empleados (Liden, Wayne y Sparrowe, 2000) mediante mecanismos de mediación como la confianza (Chan y Mak, 2014), y ésta ha sido empleada para demostrar cómo los líderes de servicio pueden mejorar las conductas de ayuda y los comportamientos de ciudadanía entre los empleados (Newman, Schwarz, Cooper y Sendjaya, 2017). Así, numerosos estudios aplican esta teoría para explicar la manera en que los líderes de servicio pueden iniciar un ciclo de servicio en la organización que dé lugar a un clima de servicio en la misma (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney y Weinberger, 2013), lo que significaría que los líderes promueven comportamientos de este tipo a través de relaciones de intercambio social con los empleados, en las que cuando las personas reciben recompensas valiosas, sentirán la motivación para realizar contribuciones del mismo tipo como respuesta (Liden, Wayne, Zhao y Henderson, 2008). Además, un estudio reciente explicó, tomando como referencia dicha teoría, cómo el liderazgo de servicio puede afectar igualmente a la intención de rotación voluntaria de los empleados de primera línea (Jang y Kandampully, 2018).


Por otra parte, la **teoría del aprendizaje social** explicaría la creación en la organización de un clima de intercambio de conocimientos (Song, Park y Kang, 2015) y la influencia sobre la creatividad y la innovación (Newman, Neesham, Manville y Tse, 2017) a través de los líderes de servicio. Adicionalmente, de acuerdo con la **teoría de la identidad social**, se mejoraría la autoestima de los individuos, pues ésta se constituye a partir de su trabajo y experiencias (Pierce y Gardner, 2004), y es sobre la base de esta teoría, entre otras, sobre la cual Kashyap y Rangnekar explican el modo en que el liderazgo de servicio puede mejorar la percepción de la imagen empresarial y cómo éste puede conducir a un aumento de la confianza que los empleados

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	34/78	

depositan en sus líderes, disminuyendo, por tanto, sus intenciones de rotación voluntaria (Kashyap y Rangnekar, 2014). Así, el comportamiento altruista de los líderes supone que éstos sean considerados modelos de conducta dentro de la organización (Schwarz, Newman, Cooper y Eva, 2016).

Por último, sería igualmente necesario mencionar la importancia de la **teoría de los stakeholders** (grupos de interés), debido a la preocupación que el liderazgo de servicio tiene sobre el bienestar de las partes con intereses en la organización (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck y Liden, 2019), siendo el grupo principal hacia el que se dirige dicha preocupación los propios empleados de la misma.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	35/78



Establecer relaciones positivas	Parolini, J. L. (2005)	Dennis, R.S. y Bocamea, M. (2005)	Barbuto, J.E. y Wheeler, D.W. (2006)	Wong, T. P. y Davey, D. (2007)	Sendjaya, S., Sarros, J.C. y Santora, J.C. (2008)	Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. y Henderson, D. (2008)	Hind, P., Wilson, A. y Lensesen, G. (2009)	van Dierendonck, D. y Nuijten, I. (2011)	Northouse, P.G. (2015)	Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S. van Dierendonck, D. y Liden, R.C. (2019)
Ayudar a empleados a crecer	X		X	X		X	X		X	X
Autodeterminación								X		
Integridad y autenticidad	X			X	X		X	X		X
Mente abierta							X			
Visión a l/p		X					X			X
Comprometimiento ético			X			X	X		X	X
Cuidado emocional de empleados /Aceptación interpersonal		X	X		X	X		X	X	X
Respeto	X						X			
Empoderamiento de empleados		X		X	X	X		X	X	X
Crear valor para la comunidad	X		X		X	X		X	X	X
Dar prioridad a los empleados/ humildad / servir a los demás		X	X	X	X	X		X	X	X
Habilidades conceptuales/ inspirar e influenciar/ persuasión			X	X	X	X		X	X	X
Energía intelectual y curiosidad			X							

Tabla 1. Características destacadas de un líder de servicio según autores

Fuente: Elaboración propia

Código Seguro De Verificación	CQT+VzkAV+ztnbqWE4MktQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Ollas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VzkAV+ztnbqWE4MktQ==	Página	36/78



Diferencias del liderazgo de servicio frente a teorías anteriores de liderazgo

Teorías anteriores sobre el liderazgo empresarial tales como: liderazgo tradicional, liderazgo orientado al rendimiento, liderazgo carismático, ético, transformacional o el liderazgo de empoderamiento, comparten ciertas características con el liderazgo de servicio (estudiado en este trabajo), ahora bien, dichas teorías difieren en una serie de aspectos que hacen que no sean iguales al mismo, por tanto, presentamos a continuación las principales diferencias existentes entre el liderazgo de servicio y las teorías mencionadas de liderazgo.

En primer lugar, el hecho de que el liderazgo de servicio haga hincapié en la integridad personal y en la formación de relaciones sólidas y a largo plazo con los empleados (Liden, Wayne, Zhao y Henderson, 2008), hace que se diferencie del estilo de **liderazgo tradicional**, generando confianza mediante el servicio desinteresado de los líderes hacia los empleados de la organización (Greenleaf, 1977).

Por otro lado, mientras el **liderazgo orientado al rendimiento** acepta perjudicar a las personas en favor de los beneficios y el crecimiento de la organización (Sendjaya, 2015), el liderazgo de servicio rechaza el logro rápido de cualquier objetivo social deseable si éste requiere coacción, de manera que no es aceptable perjudicar a personas como un coste legítimo de los negocios (Greenleaf, 1998).

En tercer lugar, en el **liderazgo carismático**, los líderes emplean la retórica para persuadir e influenciar a los empleados (Avolio y Gardner, 2005), además, este estilo no hace alusión a valores personales como la honestidad y la integridad (Bass, 1985), sin embargo, en el liderazgo de servicio esos valores son fundamentales. Además, mientras que el liderazgo de servicio se centra en el desarrollo de los empleados, el liderazgo carismático únicamente les capacita para lograr una visión, habiendo anteriormente inspirado a los empleados para que ésta sea una visión compartida (Bass, 1985).

Igualmente, existen similitudes entre el liderazgo de servicio y el **liderazgo ético** en cuanto a los comportamientos que han de seguirse en la organización, ahora bien, mientras el primero tiene un mayor enfoque hacia el desarrollo de los empleados, el énfasis del segundo estilo se encuentra en: el cuidado de las personas, la honestidad y la confianza (Brown y Treviño, 2006), centrándose por tanto más en el comportamiento directivo y normativo (van Dierendonck, 2011).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	37/78




En quinto lugar, tanto el **liderazgo transformacional** como el de servicio buscan potenciar el desarrollo de los empleados, ahora bien, el liderazgo transformacional está más dirigido hacia la organización, mientras el de servicio se centra más en el bienestar de los empleados (Kashyap y Rangnekar, 2014). Esto es debido a que este último (liderazgo de servicio) se centra en las necesidades psicológicas de los empleados como un objetivo en sí mismo (Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt y Alkema, 2014), mientras el liderazgo transformacional se centra en los objetivos organizativos (Whetstone, 2002), es decir, los líderes transformacionales buscarán la satisfacción de las necesidades de los empleados para poder lograr los objetivos organizativos, mientras que para los líderes de servicio el desarrollo de los empleados constituye un fin en sí mismo (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck y Liden, 2019), pasando las preocupaciones organizativas a un segundo plano (Patterson, 2003). De esta manera, pese a que el liderazgo transformacional se fundamenta en valores, creencias y cualidades tanto del líder como del resto de la plantilla (Varela, Craywinckel, Esteve y Picas, 2010), entendemos que, para este estilo de liderazgo, el desarrollo de los empleados constituye un medio para lograr su verdadero objetivo, mientras que para el liderazgo de servicio, el desarrollo de los empleados constituiría un fin en sí mismo y no simplemente un medio para alcanzar los objetivos del líder o de la organización (Ehrhart, 2004).

Por último, es importante mencionar el **liderazgo de empoderamiento**, el cual delega autoridad en los empleados para aumentar su motivación intrínseca y promueve compartir conocimiento e información para el desarrollo de las habilidades de los mismos (van Dierendonck, 2011), ahora bien, el liderazgo de servicio presenta una serie de características adicionales a éstas, por lo que podría considerarse éste como una visión más elaborada del primero (van Dierendonck, 2011).

Beneficios derivados de la práctica del liderazgo de servicio

Una vez expuesta la importancia del estilo de liderazgo de servicio y las medidas que permiten evaluar su impacto en las organizaciones, así como las principales características que ha de poseer un líder de servicio, las teorías en que dicho liderazgo se fundamenta, y las diferencias de éste con teorías anteriores de liderazgo, pasamos a estudiar los beneficios generados a raíz de la práctica del estilo de liderazgo estudiado (liderazgo de servicio).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olfas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	38/78



Recientemente se desarrolló un marco de investigación en liderazgo de servicio (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck y Liden, 2019) que presentaba 4 factores diferentes en relación a dicho liderazgo: antecedentes, moderadores, mediadores y efectos. En cuanto a los efectos, el estudio los dividió en cuatro tipologías distintas: de comportamiento, de actitud, relacionadas con el líder y de resultados. Por lo que, haciendo uso de la división propuesta por estos autores, así como de los diversos efectos mostrados para cada una de las tipologías, hemos recopilado una serie de efectos adicionales. Esta recopilación de efectos/beneficios derivados de la aplicación del liderazgo de servicio, los cuales son descritos más abajo, nos han permitido configurar la Tabla 2.

Estos estudios afirman que el liderazgo de servicio permite mejorar los comportamientos de ventas, la colaboración y la creatividad (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney y Weinberger, 2013), así como los comportamientos altruistas (Parris y Peachey, 2013). Además, este estilo de liderazgo permite obtener y mantener la ventaja competitiva (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko y Roberts, 2008), e influye en las intenciones de rotación voluntaria de los empleados a través de comportamientos organizativos positivos (del inglés POB) como la confianza o la autoestima (Dutta y Khatri, 2017), relacionándose además con la socialización de los empleados (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo y Tucker, 2007). Se estudió igualmente la relación entre liderazgo de servicio y la efectividad del liderazgo (Kailash, Srivastava y Bharamanaikar, 2004), concluyendo que el liderazgo de servicio ayuda a la organización a construir una imagen empresarial positiva (Zhang, Kwong Kwan, Everett y Jian, 2012), y que se asocia positivamente con la inteligencia emocional (Lee, 2018) y con la confianza depositada en el líder y en la organización (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009). Por su parte, los líderes de servicio están más satisfechos, comprometidos y presentan mejor rendimiento (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009), ayudan a crecer a los subordinados y atienden sus aspectos afectivos y emocionales (Page y Wong, 2000). Además, el liderazgo de servicio se relacionó con un enfoque de mayor sostenibilidad (van Dierendonck, 2011) y una mayor eficacia de equipo influenciada por su propio aprendizaje (van Dierendonck, 2011).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	39/78



DE COMPORTAMIENTO		DE ACTITUD		RELACIONADOS CON EL LÍDER		DE RESULTADOS	
Colaboración entre empleados	+	Resultados positivos relacionados con el trabajo (p. ej. compromiso, satisfacción, prosperidad)	+	Confianza en el líder	+	Rendimiento de empleados, equipo, organización	+
Desviación del empleado	-	Equilibrio entre la vida laboral y la vida privada	+	Eficacia percibida del líder	+	Innovación	+
OCB (Comportamiento de la Ciudadanía Organizativa)	+	Compromiso	+	Integridad del líder percibida	+	Rendimiento orientado al cliente	+
Comportamientos de ayuda	+	Bienestar/Seguridad psicológica	+	LMX (Intercambio líderes-miembros)	+	Capital social de grupo	+
CSR (Responsabilidad Social Corporativa)	+	Empatía	+	Altruismo	+	Compartir el conocimiento	+
Eficacia del equipo	+	Motivación del voluntariado y del servicio	+	Confianza en la organización	+	Calidad del servicio	+
Comportamiento de la voz	+	Ajuste persona-medio ambiente	+	Compromiso del líder	+	Eficacia del equipo	+
Comportamiento proactivo	+	Identificación	+	Satisfacción del líder	+	Creatividad	+
Evasión de riesgos	-	Resultados negativos relacionados con el trabajo (por ejemplo intención de rotación, cinismo, agotamiento)	-	Rendimiento/Efectividad del líder	+	Obtención de ventaja competitiva	+
Comportamientos de ventas	+	Conflicto trabajo-familia	-	Atención a aspectos afectivos y emocionales	+	Enfoque en la sostenibilidad	+
Comportamiento de colaboración	+	Socialización	+			Aprendizaje de equipo	+
Comportamiento organizativo positivo	+	Percepción de imagen de marca	+				
Confianza/Autoestima	+	Inteligencia emocional	+				

Tabla 2. Efectos derivados de la práctica del liderazgo de servicio

Leyenda:

- '+' Indica relación positiva
- '-' Indica relación negativa

Fuente: Elaboración propia

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Ollas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	40/78



Adicionalmente a los diferentes aspectos analizados resultantes de la práctica del liderazgo de servicio, sería de gran relevancia para nuestro estudio analizar una serie de relaciones existentes entre dichos aspectos, debido a: (1) la relevancia que adquiere la figura del líder en este estilo de liderazgo, (2) la importancia de la confianza en las relaciones líder-miembros, (3) la consideración del compromiso, reciprocidad y seguridad psicológica de los empleados y (4) la repercusión de los diversos efectos del liderazgo de servicio sobre la permanencia de los empleados en la organización y sobre la disminución de sus intenciones de rotación voluntaria.

Así, el efecto del liderazgo de servicio sobre las intenciones de rotación voluntaria de los empleados está mediado por el clima de servicio existente en la organización (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney y Weinberger, 2013). La confianza influye positivamente en el compromiso y negativamente en las intenciones de abandonar la organización (Harris y Cameron, 2005). Por su parte, es más probable que aquellos empleados satisfechos y comprometidos en el lugar de trabajo permanezcan en la empresa (Brohi, Jantan, Qureshi, Bin Jaffar, Bin Ali y Ab Hamid, 2018), así como los que perciban la imagen empresarial como única y diferenciada (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994), mediando esta percepción empresarial la relación negativa entre liderazgo de servicio e intenciones de rotación voluntaria de los empleados (Kashyap y Rangnekar, 2014).

Por su parte, en la práctica del liderazgo de servicio, el líder posee el potencial necesario para poder desencadenar una cadena de efectos que ayudan a reducir las intenciones de rotación voluntaria de los empleados (Dutta y Khatri, 2017), ofreciendo un apoyo mayor del previsto por el contrato formal de empleo (Liden, Wayne, Zhao y Henderson, 2008). Del mismo modo, la confianza constituye un valor fundamental del liderazgo de servicio (Farling, Stone y Winston, 1999), y ésta, a menudo, media la relación entre liderazgo de servicio e intenciones de rotación voluntaria de los empleados (Kashyap y Rangnekar, 2014), relacionándose además con el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (van Dierendonck, 2011), y la OCB (Dutta y Khatri, 2017). Además, según un estudio realizado en el ámbito de la educación, el liderazgo de servicio potenció la seguridad psicológica, la cual se relacionó también negativamente con la intención de rotación (Brohi, Jantan, Qureshi, Bin Jaffar, Bin Ali y Ab Hamid, 2018).

Finalmente, el liderazgo de servicio parece ser una solución para los problemas asociados a: estafas empresariales, agotamiento y retención de empleados (Wong y Davey, 2007), siendo de suma importancia para el resultado final de una organización (Peterson, Galvin y Lange, 2012),

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	41/78



pues contribuye al desarrollo y bienestar general de los empleados, y en el largo plazo, al logro de los objetivos organizativos (Stone, Russell y Patterson, 2004).

A destacar para nuestro análisis

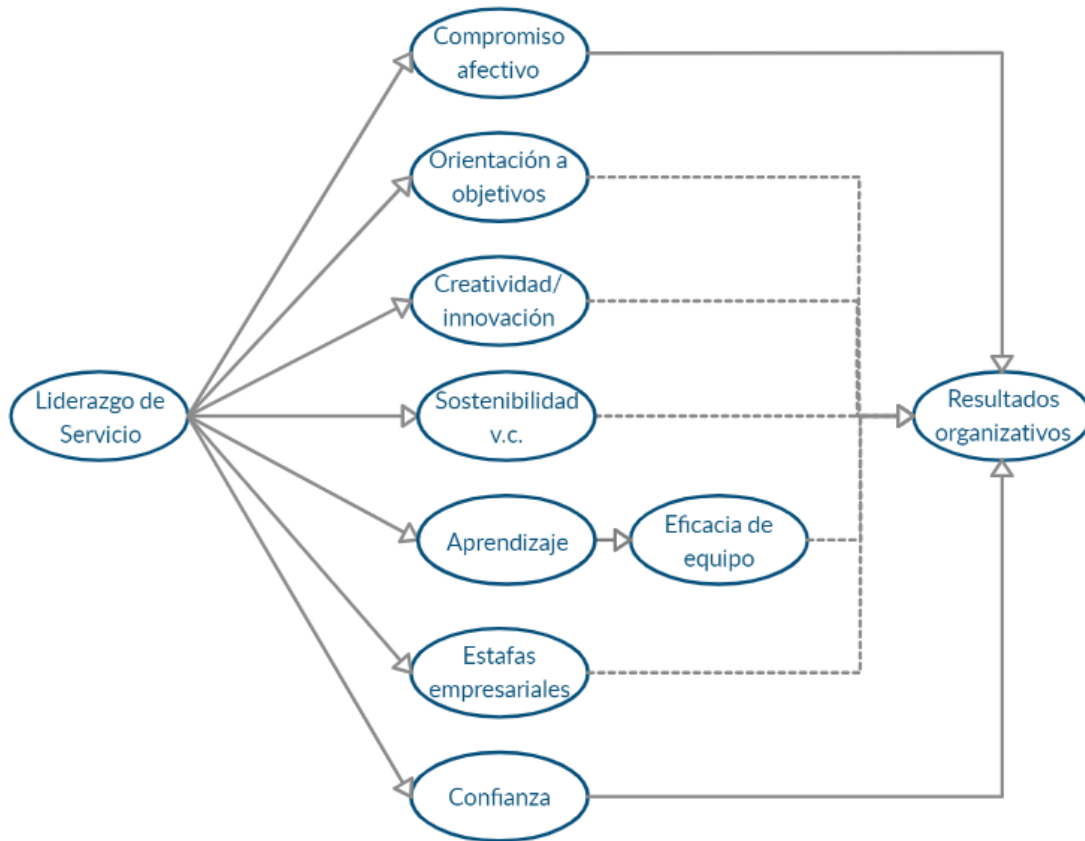
En base a la revisión bibliográfica efectuada para el liderazgo de servicio, nos es posible diferenciar dos grandes beneficios derivados de su puesta práctica, los cuales resultan de elevada importancia para nuestro análisis:

- Mejora de los resultados organizativos.
- Disminución de las intenciones de rotación voluntaria de los empleados.

De esta manera, la práctica del liderazgo de servicio genera una serie de beneficios que actuarán como mediadores para alcanzar tanto la mejora de los resultados organizativos, como la disminución de las intenciones de rotación voluntaria. Así, debido a la relación con nuestro estudio, destacamos dos factores mediadores que la bibliografía presenta entre la práctica del liderazgo de servicio y la **mejora de los resultados organizativos**, estando dichos factores mediadores potenciados por la práctica del liderazgo de servicio, y siendo éstos: (1) la generación de confianza de la plantilla y (2) el aumento del compromiso afectivo. Presentamos en la Figura 5 (Modelo L.S. – R. O.) dichas relaciones, así como diversos beneficios derivados de la práctica del liderazgo de servicio, los cuales consideramos como mediadores de la relación "liderazgo de servicio-resultados organizativos", diferenciando nuestras propuestas de las relaciones ya comprobadas, mediante su representación por conectores discontinuos.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	42/78





Leyenda:
 Las líneas discontinuas señalan relaciones propuestas
 ➤ Indica relación causal


Figura 5. Modelo L.S. – R.O.

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía existente

De esta manera, el compromiso afectivo, la orientación hacia los objetivos, el aumento de la creatividad e innovación, la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva (v.c.), el aprendizaje, la reducción de estafas empresariales y la confianza de los empleados en las organizaciones, son todos beneficios demostrados derivados de la práctica del liderazgo de servicio. Ahora bien, tan solo se han estudiado el compromiso afectivo y la confianza como factores previos a la mejora de los resultados organizativos, proponiendo en nuestro estudio la posibilidad de los otros cinco factores mencionados como igualmente mediadores de la relación “liderazgo de servicio-resultados organizativos”.


Por su parte, el liderazgo de servicio puede también **disminuir las intenciones de rotación voluntaria de los empleados**, a través de la generación de unos beneficios intermedios que

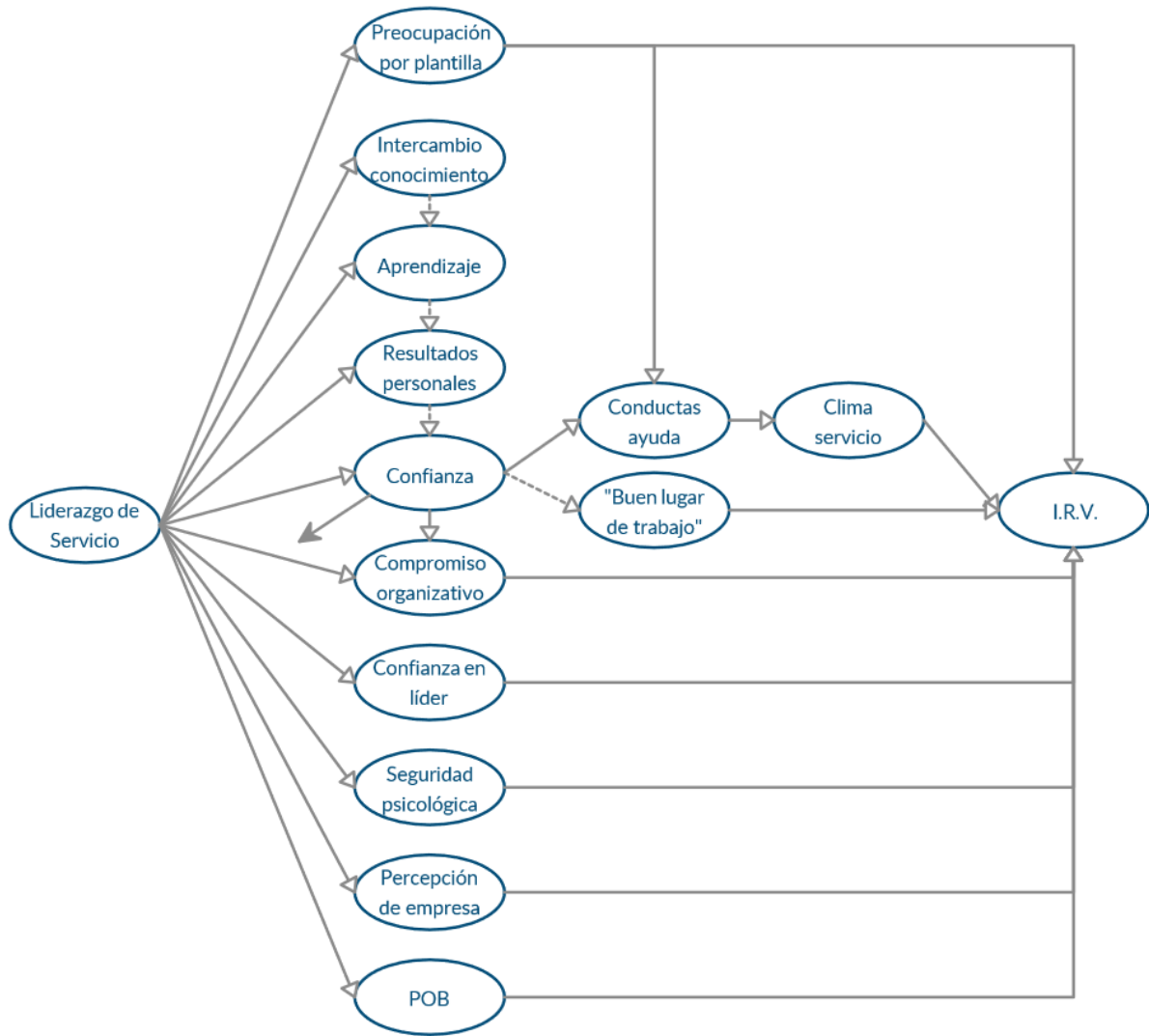
Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	43/78



llevarán a dicha reducción. En este caso, los factores mediadores probados en la relación “liderazgo de servicio-intenciones de rotación”, son: (1) la preocupación de la organización por los empleados, ya sea directamente o a través de la potenciación de conductas de ayuda y un consecuente clima de servicio, (2) la generación de confianza del personal, ya sea aumentando las conductas de ayuda y un clima de servicio, o fomentando el compromiso organizativo, (3) el compromiso organizativo como tal, (4) el aumento de la confianza que los empleados depositan en sus líderes, (5) el fomento de la seguridad psicológica de los miembros de la organización, (6) la mejora de la percepción de imagen empresarial por parte de los empleados y (7) el desarrollo de comportamientos organizacionales positivos (POB) como la autoestima, la inteligencia emocional, el optimismo y la resiliencia.

En la siguiente figura (Figura 6. Modelo L.S. – I.R.V.), presentamos las relaciones de mediación existentes entre los beneficios comentados derivados de la práctica del liderazgo de servicio, así como una serie de relaciones adicionales (identificadas mediante conectores discontinuos) que serán explicadas más abajo.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	44/78	



Leyenda:
 Las líneas discontinuas señalan relaciones propuestas
 ▽ Indica relación causal
 ➤ Indica relación moderadora

Figura 6. Modelo L.S. – I.R.V.

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía existente

Como es posible observar, hemos introducido en la Figura 6 tres conceptos teóricos adicionales a los mencionados anteriormente: (1) el intercambio de conocimiento, (2) el aprendizaje por parte de los miembros de la organización y (3) la mejora de los resultados personales de la plantilla. Todos ellos son beneficios demostrados derivados del liderazgo de servicio, proponiendo en nuestro estudio una posible conexión entre ellos y con la confianza de los miembros, de manera que los tres beneficios mencionados conllevan un aumento de la confianza y, a través de ésta, a

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	45/78



una disminución de las intenciones de rotación voluntaria por parte de los trabajadores de la organización. Finalmente, hemos incluido en nuestra Figura (Figura 6) la probada acción de la confianza como factor moderador de la relación “liderazgo de servicio-compromiso organizativo”.

Llegados a este punto del trabajo, quedan presentadas las revisiones de la literatura existente tanto para rotación de empleados (apartado 2.3.1.) como para liderazgo de servicio (apartado 2.3.2.), por lo que, concluido el presente marco teórico (apartado 2.) damos paso a nuestro marco de estudio, en el cual planteamos una serie de cuestiones que será necesario resolver para poder cumplir con los objetivos planteados. Para poder dar respuesta a dichas cuestiones, mostraremos el modo en que se integran las dos líneas de investigación estudiadas en este apartado, así como los motivos por los cuales hemos considerado de interés llevar a cabo dicha integración en nuestro estudio.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	46/78



3. MARCO DE ESTUDIO: MODELO CONCEPTUAL

Tras el estudio realizado para las líneas de investigación referentes a la rotación de empleados y al liderazgo de servicio, surgen una serie de cuestiones importantes de resolver, a fin de poder cumplir satisfactoriamente con los objetivos de nuestro trabajo, planteándonos por tanto las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué factores empresariales internos motivan la reducción de la intención de rotación voluntaria de los empleados?
- b) ¿Cómo el liderazgo de servicio puede influir en dichos factores?
- c) ¿Existen relaciones causales entre el liderazgo de servicio y las intenciones de rotación voluntaria de los empleados?


Estas tres cuestiones planteadas, ya comentadas en la introducción del trabajo, son preguntas a las que daremos respuesta en el siguiente apartado, centrándonos en éste en explicar el modo en que se integran las líneas de investigación desarrolladas en el apartado anterior, y los motivos que nos han llevado a estudiar dicha integración.

3.1. INTEGRACIÓN DE LAS LINEAS DE INVESTIGACION

Para poder dar respuesta en el siguiente apartado de nuestro trabajo a todas las cuestiones planteadas, identificaremos el modo en que se integran estas dos líneas de investigación estudiadas (rotación de empleados y liderazgo de servicio), de acuerdo con los aspectos relativos a nuestro objetivo de investigación; intenciones de rotación voluntaria de la plantilla y resultados organizativos.

Ambas líneas de investigación presentan diversos mecanismos que pueden fomentarse internamente en las organizaciones como medios para disminuir la intención de rotación voluntaria de los empleados en las mismas, planteando la posibilidad de que dichos mecanismos puedan no sólo disminuir dicha intención, sino también cómo éstos pueden aumentar consecuentemente los resultados organizativos.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	47/78




Para una mejor comprensión de estos mecanismos, presentamos la Tabla 3, en la cual pueden identificarse, de manera resumida, los aspectos que serán descritos más adelante en este apartado.

	<u>LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</u>	
	Rotación de empleados	Liderazgo de servicio
Apoyo recibido por los trabajadores	Planteamiento del POS y PSS como mecanismos para disminuir la intención de rotación voluntaria de los trabajadores.	Apoyo a empleados superior al previsto en el contrato formal y para estilos de liderazgo alternativos.
Satisfacción y compromiso normativo o/y organizacional	Potenciación a través del POS.	Potenciación resultante de la búsqueda del cumplimiento de las necesidades personales de la plantilla.
Confianza	Elemento moderador de los efectos promovidos por POS y PSS.	Resultado de la práctica del liderazgo de servicio. Elemento mediador de las relaciones de éste con las intenciones de rotación de los empleados y con los resultados organizacionales.
Compromiso afectivo	Es potenciado a través del POS y genera alteraciones en el contrato psicológico.	Es potenciado a través de la práctica del liderazgo de servicio y mejora los resultados organizacionales.
Ámbito psicológico	El contrato psicológico es modificado gracias al POS.	Aumento de la seguridad psicológica. Aumento de la autonomía.
Reciprocidad	Elemento moderador de las relaciones que alteran el contrato psicológico.	
Figura del líder	Responsable directo del PSS. Importante responsable del POS y de los beneficios que éste genera.	Responsable del apoyo ofrecido a la plantilla para desarrollar sus propias capacidades. Importante papel en la generación de conductas de ayuda y de un clima de servicio.

Tabla 3. Integración de las líneas de investigación referentes a rotación de empleados y liderazgo de servicio

Fuente: Elaboración propia

Pasamos seguidamente a describir cada uno de los mecanismos identificados más arriba.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	48/78	

3.1.1. APOYO RECIBIDO POR LOS TRABAJADORES

Entre los mecanismos que permitirán reducir la intención de rotación voluntaria de los miembros de la organización, uno de los más destacados es el apoyo recibido por los mismos, ya se trate de apoyo proveniente de la organización, o bien de los líderes de los trabajadores.

Por su parte, la línea de investigación referente a la rotación de empleados, presenta el apoyo que los trabajadores reciben tanto de la organización (POS, del inglés Perceived Organizational Support) como de sus supervisores (PSS, del inglés Perceived Supervisor Support), como fuertes mecanismos iniciales que permitirán fomentar efectos secundarios (por ejemplo, satisfacción), para finalmente, conducir a una disminución de la intención de rotación voluntaria de la plantilla.


De igual forma, el apoyo recibido por los empleados de acuerdo con el liderazgo de servicio, es superior al previsto en el contrato de trabajo formal (Liden, Wayne, Zhao y Henderson, 2008), de esta manera, los trabajadores perciben un apoyo superior a través de la práctica del liderazgo de servicio, que si se llevasen a cabo prácticas de liderazgo más tradicionales.

3.1.2. SATISFACCIÓN Y COMPROMISO NORMATIVO O/Y ORGANIZATIVO

Asimismo, ambas líneas de investigación consideran tanto la satisfacción como el compromiso normativo o/y organizativo de los empleados como elemento previo a la disminución de las intenciones de rotación voluntaria en las plantillas empresariales.

Mientras en las investigaciones referentes a rotación de personal, se considera que ambos están potenciados por el apoyo organizacional que perciben los miembros, estando dicha percepción moderada por la confianza que éstos (empleados) sienten, en la literatura referente al liderazgo de servicio se considera que dichos elementos (satisfacción y compromiso organizativo) están potenciados por la búsqueda del cumplimiento de las necesidades personales de la plantilla, objetivo que promueve la práctica de este estilo de gestión.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	49/78



3.1.3. CONFIANZA

Como hemos mencionado anteriormente, el sentimiento de confianza sentido por el personal es considerado por las investigaciones referentes a la rotación de empleados, actuando como elemento moderador de los efectos promovidos tanto por el POS, como por el PSS, siendo estos efectos: satisfacción laboral, compromiso normativo y compromiso afectivo.

Por su parte, dicho sentimiento surge como resultado de la práctica del liderazgo de servicio, y media la relación tanto "liderazgo de servicio-resultados organizativos", como "liderazgo de servicio-intenciones de rotación", esta última tanto promoviendo conductas de ayuda y consecuentemente un clima de servicio en la institución, como fomentando el compromiso organizativo promovido por la práctica de dicho liderazgo.

3.1.4. COMPROMISO AFECTIVO

El compromiso afectivo es otro de los mecanismos a los que ambas líneas de investigación otorgan elevada importancia. Esto es debido a que dicho compromiso es presentado como un resultado tanto de la práctica del POS, así como del liderazgo de servicio, generando como resultado del primero una alteración del contrato psicológico, y como resultado del segundo una mejora en los resultados organizativos.

3.1.5. ÁMBITO PSICOLÓGICO

Por su parte, en ambos casos se tiene en cuenta el ámbito psicológico de los empleados, ya que los tres efectos del POS anteriormente citados (satisfacción laboral, compromiso normativo y compromiso afectivo), conllevan al mencionado cambio en el contrato psicológico, de manera que

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olfas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	50/78



los empleados serán menos reacios a realizar tareas que excedan las oficialmente establecidas, estando ello negativamente relacionado con las intenciones de rotación voluntaria.

En cuanto al liderazgo de servicio, éste genera un aumento de la seguridad psicológica de los colaboradores, la cual se define como el pensamiento de las personas sobre la posibilidad de poder asumir riesgos interpersonales o intercambiar ideas en el lugar de trabajo (Edmondson y Lei, 2014). Al aumentar el liderazgo de servicio dicha seguridad, entre otros, mediante la mayor autonomía de los miembros, provoca consecuentemente una disminución de las intenciones de rotación voluntaria de los empleados.

3.1.6. RECIPROCIDAD

Con todo ello, consideramos que la norma de reciprocidad adquiere un papel muy relevante en ambas líneas de investigación, debido a su acción como elemento moderador en las relaciones que conllevan a cambios en el contrato psicológico de los trabajadores, el cual es un elemento fundamental para la posterior reducción de las intenciones de rotación voluntaria de la plantilla.

3.1.7. FIGURA DEL LÍDER

Por último, sería muy importante reseñar el relevante papel que se otorga en las investigaciones a la figura de los líderes empresariales.

Esto se debe a que son los líderes las personas representantes de la organización que mantienen un contacto más directo con el resto de la plantilla, cobrando gran importancia a la hora de apoyar a los empleados (a través del PSS) y disminuir sus intenciones de rotación voluntaria, siendo responsables muy importantes de la percepción que los empleados tienen sobre el apoyo brindado por la propia organización, y consecuentemente de los beneficios que éste (POS) genera.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	51/78



Adicionalmente, en la práctica del liderazgo de servicio son los supervisores las personas responsables de brindar el apoyo necesario que permita a los empleados desarrollar sus propias capacidades (Lee, 2018), de manera que serán los líderes aquellos que al preocuparse por el bienestar de los trabajadores, generen conductas de ayuda entre los mismos y un clima de servicio, que darán lugar a una disminución de sus intenciones de rotación voluntaria, disminución que se verá igualmente favorecida por el aumento de la confianza que los miembros depositarán en sus líderes.


De esta manera, tanto en relación con la rotación de personal, como en la práctica del liderazgo de servicio, la figura del líder es de suma importancia para lograr una efectiva reducción de las intenciones de rotación voluntaria por parte de los miembros de la plantilla.

Por tanto, concluimos este subapartado del trabajo presentando siete mecanismos comunes para las dos líneas de investigación desarrolladas en el apartado anterior, siendo estos mecanismos: apoyo, satisfacción, compromiso, confianza, ámbito psicológico, reciprocidad y la figura del líder. Seguidamente, mostramos los motivos por los cuáles fue considerada necesaria la integración entre ambas líneas: liderazgo de servicio (L.S.) y rotación de empleados.

3.2. MOTIVOS PARA LA INTEGRACIÓN DE L.S. Y ROTACIÓN DE EMPLEADOS.

Tal y como hemos descrito en apartados anteriores de este trabajo, existen numerosas similitudes entre las teorías más empleadas para estudiar la rotación voluntaria de empleados (POS y PSS) y la práctica de gestión empresarial basada en el liderazgo de servicio (L.S.), centrándonos en nuestro trabajo en el aspecto compartido referente a la intención de rotación voluntaria del personal. Consideramos de suma importancia este punto de convergencia entre ambas líneas de investigación, pues a pesar de que ambas presentan beneficios con el objetivo de reducir la mencionada intención de los empleados, las dos sostienen la dificultad de explicar de manera

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	52/78



individualizada los comportamientos de rotación voluntaria de las plantillas empresariales, siendo necesarios más estudios que complementen las respectivas investigaciones.

Así, en el ámbito de POS y PSS, diversos estudios proponen que, debido a la demostrada eficacia de ambos conceptos como predictores de los comportamientos de rotación voluntaria, las nuevas investigaciones deberían tratar de identificar los vínculos causales existentes (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002). De la misma manera, más tarde se sugirió la posibilidad de incluir ambos conceptos a la hora de componer modelos más amplios de intenciones de rotación voluntaria de empleados, investigando la existencia de mecanismos causales alternativos que afecten a la propensión/tendencia de rotación voluntaria del personal (Maertz Jr., Griffeth, Campbell y Allen, 2007).

Por su parte, las investigaciones relativas al liderazgo de servicio reclaman igualmente mayores estudios del mismo desde la perspectiva de los stakeholders (van Dierendonck, 2011), proponiendo nosotros la perspectiva de los líderes y empleados como importantes para la efectiva práctica de dicho liderazgo. Igualmente, aunque se ha demostrado una relación negativa entre el liderazgo de servicio y la intención de rotación voluntaria de los miembros (Deconinck y Deconinck, 2017), la mayoría de investigaciones en éste ámbito se han centrado en los efectos directos, pero hay poca información sobre los procesos intermedios (Chiniara y Bentein, 2016).

En definitiva, pese a la existencia de numerosas investigaciones referentes tanto a la rotación de empleados como al liderazgo de servicio, la relación entre ambos no comenzó a estudiarse hasta hace poco tiempo, cuando se estudió y demostró la existencia de una relación negativa entre ellos. Aun así, es reducido el número de estudios que se dedican a ir más allá de explicar la simple relación negativa entre ambos, es decir, que investigan las relaciones tanto mediadoras como moderadoras de dicha relación. Por lo que siendo conscientes de que la pérdida de capital humano es perjudicial para el éxito de cualquier empresa frente a la competencia (Kashyap y Rangnekar, 2014), y ante la firme consideración de las intenciones de rotación voluntaria como predictor significativo de la definitiva rotación de empleados (Joo y Park, 2010), proponemos la práctica del liderazgo de servicio como respuesta a las solicitudes existentes de realizar más estudios para lograr entender las intenciones de rotación voluntaria de la plantilla (SHRM, 2016), con el objetivo de que mediante la práctica de este estilo de liderazgo, puedan ser reducidas dichas intenciones.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	53/78



De esta manera, además de responder nuestro estudio a los llamamientos de mayores investigaciones, supondría una diferencia respecto a la mayoría de análisis realizados para este campo, al plantear la práctica del estilo de liderazgo de servicio como motor principal para la reducción de las intenciones de rotación voluntaria de la plantilla empresarial, siendo además de utilidad más allá del ámbito de las organizaciones (van Dierendonck, 2011), pues dicho liderazgo, gracias a su enfoque orientado a los colaboradores, es capaz de proporcionar soluciones únicas para el éxito de, entre otros, el ámbito deportivo (De Sensi, 2014).

Por tanto, una vez explicado el modo en que se integran las líneas de investigación desarrolladas en el apartado anterior, así como los motivos que nos han llevado a estudiar dicha integración, pasamos a dar respuesta a las cuestiones planteadas.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olfas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	54/78



4. RESPUESTA A CUESTIONES PLANTEADAS


Una vez explicadas las líneas de investigación estudiadas, así como la integración entre ambas, pasamos finalmente a dar respuesta a las cuestiones planteadas en el apartado anterior.

4.1. FACTORES INTERNOS QUE MOTIVAN LA REDUCCIÓN DE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN VOLUNTARIA (I.R.V.)

Tras la revisión realizada, nos ha sido posible identificar una serie de factores que podrían generar una reducción de las intenciones de rotación voluntaria (I.R.V.) experimentadas por los trabajadores.


- 1) En primer lugar, nos encontramos con la **identificación de los empleados con la compañía**. En este sentido, aquella organización que sea capaz de lograr que sus empleados se sientan identificados con ella, lograrán una reducción de las intenciones de rotación voluntaria de los trabajadores, a través de la generación de un sentido de pertenencia y un compromiso con los objetivos organizativos por parte de los mismos.
- 2) Las **políticas de retención** constituyen otro de los aspectos que las empresas pueden gestionar internamente con el fin de reducir dichas intenciones. A este respecto, las organizaciones deberían ser capaces de desempeñar tres acciones: (1) identificar los motivos concretos de abandono y/o de pertenencia presentes en sus compañías, (2) llevar a cabo acciones de control y continuo seguimiento de dichos motivos y, finalmente, (3) ser capaces de adoptar las medidas necesarias para mejorar las situaciones identificadas y promover así la permanencia.
- 3) Identificamos igualmente el **apoyo recibido por los trabajadores** dentro de la organización. Así, aquellos miembros de la organización que sientan una preocupación

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	55/78



sincera de la empresa por su bienestar, y consideren que ésta tiene en cuenta sus aportaciones, experimentarán una mejora del contrato psicológico.

- 4) Por otro lado, en función del **compromiso de los trabajadores con la organización**, éstos pueden presentar mayores o menores intenciones de rotación voluntaria. De acuerdo a esta idea, inicialmente y como norma general, los empleados sienten meramente un compromiso contractual con la empresa, pero dicho compromiso puede ser mejorado hacia un compromiso organizativo (por ejemplo, por medio de acciones de apoyo), mediante el cual los miembros sentirán una adhesión más fuerte con la organización, sintiéndose más identificados y pertenecientes a la misma. Adicionalmente, éste compromiso puede llegar a su mejor versión si la plantilla establece vínculos emocionales con la compañía, es decir, un compromiso afectivo, sintiéndose orgullosos de pertenecer a la misma y realizando acciones más allá de las establecidas en el contrato de trabajo. Por tanto, lo ideal con vistas a lograr reducir las intenciones de rotación voluntaria de la plantilla, sería conseguir la evolución de su compromiso, evolución que se sucede generalmente en el siguiente orden: Compromiso Contractual – Compromiso Organizativo – Compromiso Afectivo.
- 5) En quinto lugar, ha sido reconocido el **sentimiento de confianza de los trabajadores** como uno de los principales factores que permiten la reducción de las intenciones de rotación voluntaria. Esto es debido a que dicha disminución puede estar relacionada con los diversos beneficios generados a raíz del sentimiento de confianza, como pueden ser: (1) la reducción de los conflictos y discusiones en el área de trabajo, (2) el fomento del compromiso, la cooperación y el trabajo en equipo, (3) el fomento de actitudes positivas entre los empleados (por ejemplo, compartir conocimiento), (4) el aumento del rendimiento individual, en grupo y el desarrollo personal, (5) una mejor comunicación, y (6) la satisfacción entre los miembros.
- 6) Ha sido igualmente reconocida la importancia de la **satisfacción de la plantilla** como factor interno de la organización, lo que puede conllevar a una reducción de las intenciones de rotación voluntaria en las organizaciones, por lo que éstas han de preocuparse por reforzar y potenciar la satisfacción global que siente el personal, ya sea a través de la confianza o mediante diversas acciones.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	56/78	

- 7) Finalmente, identificamos el **ámbito psicológico** de los trabajadores como un importante aspecto mediante el que las organizaciones tienen la posibilidad de influir en la disminución de las intenciones de rotación voluntaria. Estas influencias se traducirían tanto en un incremento de la seguridad psicológica de los empleados, así como en una reformulación del contrato psicológico de los mismos.


Por tanto, una empresa que busca reducir las intenciones de rotación voluntaria entre los miembros de su plantilla, ha de considerar influenciar los factores sugeridos, en definitiva, ha de mejorar la relación empresa-trabajador, de manera que los empleados reciban un trato adecuado por parte de su organización, dando lugar a un compromiso afectivo y al paso de una relación contractual a una afectiva, lo que permitirá que los trabajadores, además de realizar tareas que exceden las requeridas, se sientan más identificados con su organización y respondan mejor a los posibles problemas y oportunidades que puedan surgir en la misma.

Finalmente, para concluir la identificación de los factores internos empresariales que pueden reducir las intenciones de rotación voluntaria de los miembros, sería fundamental considerar el comportamiento y/o acciones de los líderes, pues éstos, al mantener un contacto cotidiano con los empleados, se convierten en una figura de gran relevancia, capaz de fomentar todos y cada uno de los aspectos comentados en este apartado.

4.2. L.S. Y FACTORES INTERNOS DE I.R.V.

Llegados a este punto del trabajo, hemos dado respuesta a la primera cuestión planteada, identificando siete factores internos que permiten reducir la intención de rotación voluntaria de los trabajadores. Por tanto, nos disponemos ahora a responder a las dos últimas cuestiones planteadas anteriormente: b) ¿Cómo el liderazgo de servicio puede influir en dichos factores?; c) ¿Existen relaciones causales entre el liderazgo de servicio y las intenciones de rotación voluntaria de los empleados?

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	57/78



Los siete aspectos identificados como factores internos que permiten reducir la intención de rotación voluntaria de los trabajadores, presentan una estrecha relación con la práctica del liderazgo de servicio. Tal como indicamos anteriormente en este trabajo, se trata de un estilo de liderazgo que presenta una serie de consecuencias positivas respecto al compromiso normativo, organizativo y afectivo, así como en la confianza, el ámbito psicológico y la satisfacción de los empleados.

En este sentido, la práctica del liderazgo de servicio favorecería la evolución del **compromiso** normativo inicial presentado por los trabajadores, de manera que éstos pasen a sentir un compromiso tanto organizativo como afectivo, el cual dé lugar a los importantes beneficios ya comentados para ambas partes de la relación.


En segundo lugar, la práctica de dicho liderazgo supone un importante motivo de la aparición y el fomento de la **confianza** entre empleados, así como el efecto de la misma (i.e. confianza) como factor moderador de las diversas relaciones derivadas del mismo liderazgo. Esto se debe a que la confianza constituye uno de los valores fundamentales del liderazgo de servicio, elevando el compromiso con el desarrollo personal y fomentando el empoderamiento de la plantilla.

Por otra parte, el liderazgo de servicio tiene efectos sobre el **ámbito psicológico** de los trabajadores, gracias a su papel como instrumento favorecedor de la seguridad psicológica de los miembros, de manera que éstos se sientan más capaces de actuar con autonomía y de tomar sus propias decisiones.

Además, el liderazgo de servicio influye también en la reducción de las intenciones de rotación voluntaria a través de la **satisfacción de los empleados**, ya que, tal como explicamos con anterioridad, se trata de un estilo de liderazgo cuya naturaleza reside en la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización en primera instancia, por lo que se convierte el primer paso para un efectivo liderazgo de servicio, y para que posteriormente se logre la consecución de los resultados organizativos.

En cuanto al resto de factores internos identificados, pasamos a describir las relaciones detectadas tras la revisión bibliográfica realizada acerca de este estilo de liderazgo.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	58/78



En relación a la **identificación** de los empleados con la organización, consideramos que el sentido de pertenencia se verá favorecido por la percepción empresarial y por el intercambio de conocimientos generados a raíz del liderazgo de servicio, de igual modo, planteamos la posibilidad de que el compromiso con los objetivos organizativos se vea favorecido por el incremento que dicho liderazgo supone respecto de la orientación que los miembros tienen hacia los mismos.


Por su parte, las acciones necesarias para llevar a cabo efectivas **políticas de retención**, presentarían gran relación con el estilo de liderazgo estudiado. Consideramos que el aumento de la confianza que los empleados depositan en los líderes, (1) facilitaría la identificación por parte de éstos de los motivos que fomentan tanto las intenciones de rotación voluntaria como de permanencia de los miembros (primera función de las políticas de retención), igualmente, dicha confianza (2) lograría generar un buen ambiente en el lugar de trabajo, y (3) también mejoraría la comunicación de la plantilla con la dirección, permitiendo así una mejora en el control y seguimiento de las intenciones mencionadas (segundo tipo de acción en las políticas de retención). (4) Las acciones dirigidas a adoptar las medidas necesarias para paliar las intenciones de rotación voluntaria, se relacionarían positivamente con la práctica del liderazgo de servicio mediante el **apoyo** percibido por los trabajadores.

Consideramos por tanto que las conductas de ayuda promovidas por los líderes de servicio, se traducirán tanto en las medidas necesarias identificadas (tercer paso de las políticas de retención), como en una percepción por parte de los trabajadores de que los líderes se preocupan por su bienestar, incrementando el apoyo percibido por los miembros y la consideración que éstos tienen sobre la importancia que la organización otorga a sus aportaciones.

Finalmente, más allá de las conexiones detectadas entre los factores internos identificados y la práctica del liderazgo de servicio, es igualmente esencial el papel desempeñado por los líderes, pues son ellos los encargados de mantener una efectiva cultura de servicio en la organización.

Con ello, respondemos a la cuestión planteada acerca de cómo el liderazgo de servicio influye sobre los factores internos identificados, los cuales permiten reducir las intenciones de rotación voluntaria. Seguidamente, y para dar respuesta a la última cuestión, desarrollaremos un modelo que presente las relaciones causales existentes entre el liderazgo de servicio y dichos factores.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	59/78



5. MODELO INTEGRADO

En el desarrollo del presente trabajo se han expuesto tres modelos que resumen:

- Los factores antecedentes de las intenciones de rotación voluntaria según investigaciones referentes a la rotación de empleados (Modelo relacional Política de retención/PSS/POS – I.R.V.).
- Las relaciones entre la práctica del liderazgo de servicio y los resultados organizativos (Modelo L.S. – R.O.).
- Las relaciones entre la práctica del liderazgo de servicio y las intenciones de rotación voluntaria de empleados (Modelo L.S. – I.R.V.).

Por tanto, mostramos en la Figura 7, los antecedentes analizados en nuestro estudio que nos permitirán plantear posteriormente nuestro Modelo de influencia L.S. – Factores I.R.V. (Figura 8).

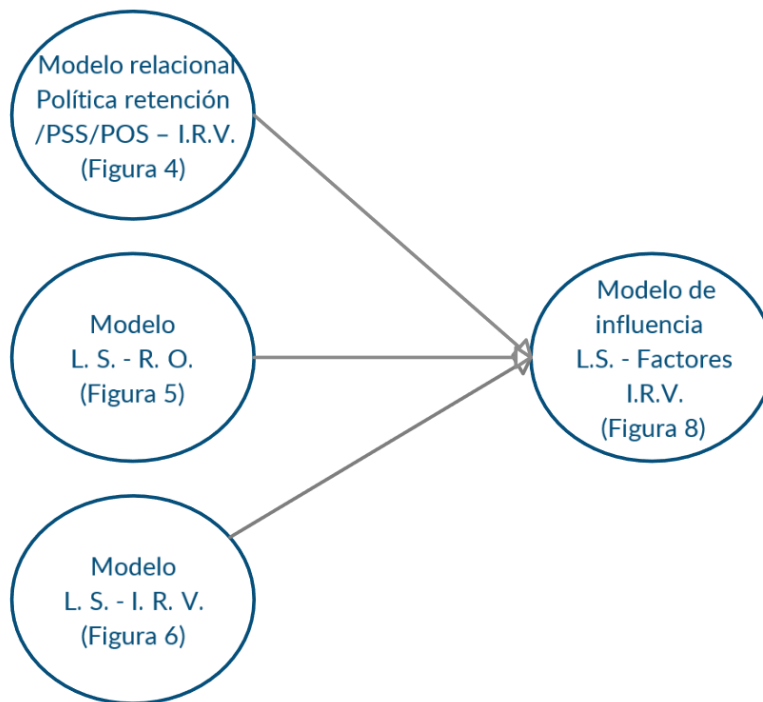



Figura 7. Antecedentes del Modelo de influencia L.S. – Factores I.R.V. (Figura 8)

Fuente: Elaboración propia


Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	60/78

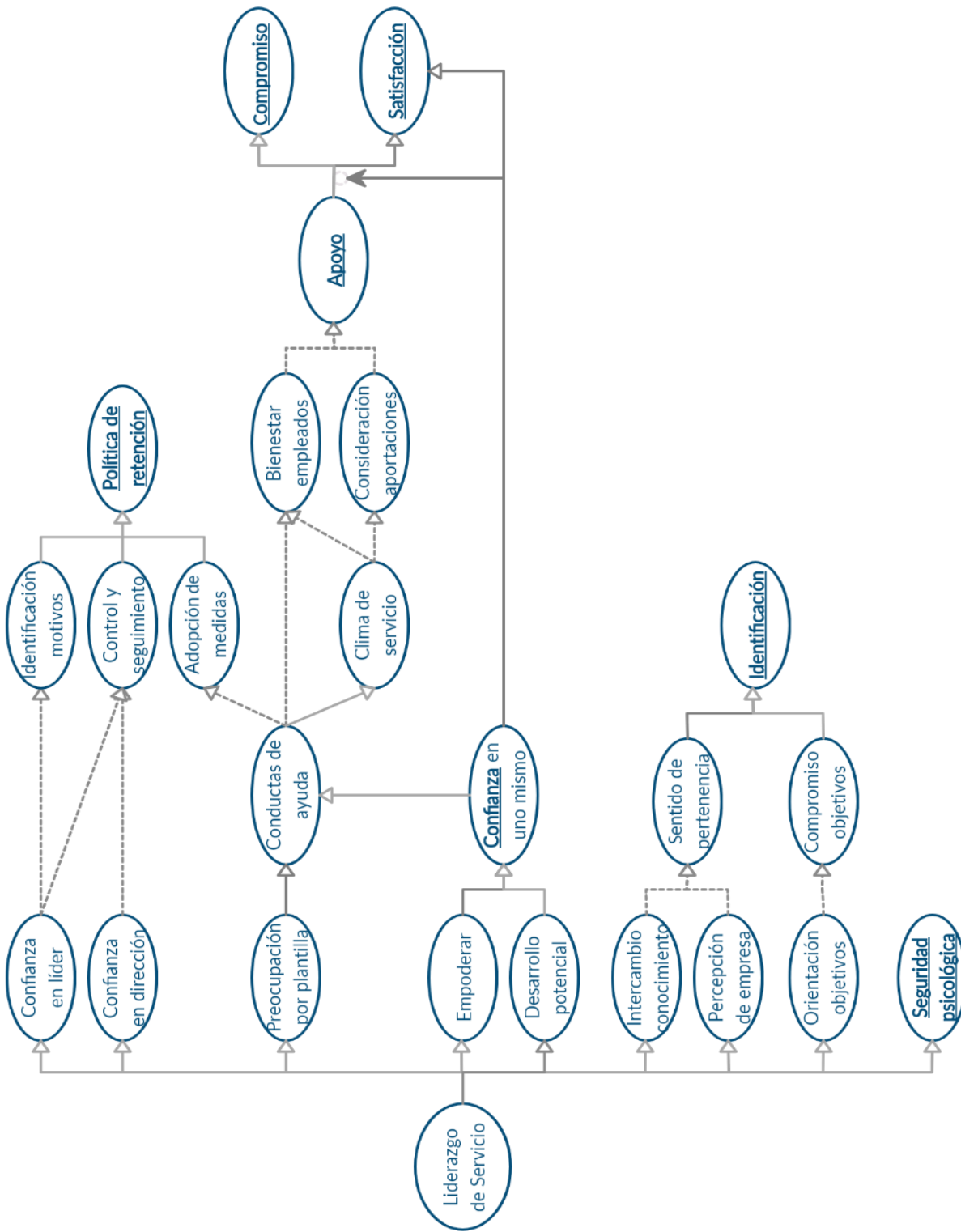


En la Figura arriba mostrada, identificamos los puntos de partida para la elaboración del Modelo de influencia L.S. – Factores I.R.V. planteado a continuación (Figura 8), el cual recoge tanto los factores internos identificados como mecanismos de reducción de la intención de rotación voluntaria por parte de los empleados, así como la manera en que el estilo de liderazgo de servicio influye sobre ellos.

Para este último modelo (Figura 8), partimos de las afirmaciones anteriormente explicadas de que son 7 los factores internos de la organización que permiten reducir la intención de rotación voluntaria de los empleados: (1) las políticas de retención, (2) el apoyo percibido por los trabajadores, (3) el compromiso, (4) la satisfacción y (5) la confianza presentados por los empleados, (6) la identificación que la plantilla siente con la organización y (7) la seguridad psicológica de la misma (elementos subrayados y resaltados en negrita en la Figura 8).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MktQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MktQ==	Página	61/78





Leyenda:
 Las líneas discontinuas señalan relaciones propuestas
 → Indica relación causal
 ➤ Indica relación moderador

Figura 8. Modelo de influencia L.S. – Factores I.R.V.

Fuente: Elaboración propia


Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Ollas		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	62/78



En el modelo presentado en la página anterior, se muestran 9 beneficios derivados del liderazgo de servicio, los cuales conllevan a los 7 factores anteriormente identificados que generan una reducción de las intenciones de rotación voluntaria de los empleados (elementos subrayados y resaltados en negrita en la Figura 8). Por tanto, pasamos a explicar las relaciones existentes entre ambos (beneficios del liderazgo de servicio y factores antecedentes a la reducción de la intención de rotación voluntaria):

- a) La práctica del liderazgo de servicio genera un aumento: (1) de la confianza que los empleados depositan en sus líderes y (2) en la dirección de la empresa, (3) de la preocupación que los líderes muestran por el bienestar de la plantilla, (4) del empoderamiento de los trabajadores, (5) del desarrollo del potencial humano de los miembros, (6) del intercambio de conocimiento entre los empleados de la organización, (7) de la percepción que los empleados tienen de la imagen de la empresa, (8) de la orientación presentada por los trabajadores hacia los objetivos organizativos y (9) de la seguridad psicológica de los trabajadores.
- b) El aumento de la confianza que los trabajadores depositan en sus líderes, permitirá a estos últimos una mejor y más fácil identificación de los motivos que mueven a un trabajador a abandonar o permanecer en la organización en cuestión.
- c) La confianza depositada en los líderes, junto con la depositada en la dirección empresarial, favorecerán la mejora del control y seguimiento de los motivos de abandono o permanencia presentados por los trabajadores, de manera que se pueda seguir la evolución de dichos motivos mediante una mejor retroalimentación de la información.
- d) La preocupación por la plantilla mostrada por los líderes de servicio, generará un ciclo de conductas de ayuda que permitirá: (1) la adopción de medidas efectivas como paso último de las políticas de retención, (2) la percepción por parte de los empleados de que la organización se preocupa por su bienestar y (3) la generación de un clima de servicio a lo largo de la institución.
- e) El clima de servicio originado a raíz de las conductas de ayuda, aumentará la consideración que los trabajadores tienen acerca de la preocupación de la empresa por su bienestar, así como de la importancia que la organización otorga a sus contribuciones personales.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	63/78




- f) Dicha consideración de los empleados acerca de la preocupación de la organización tanto por su bienestar como por las aportaciones realizadas, permitirá aumentar el apoyo percibido por los trabajadores.
- g) El empoderamiento y el desarrollo del potencial humano generados mediante el liderazgo de servicio, incrementarán la confianza sentida por los trabajadores en ellos mismos, la cual favorecerá: (1) el ciclo de conductas de ayuda en la organización, (2) la satisfacción global sentida por los empleados y (3) los efectos resultantes del apoyo percibido por los trabajadores.
- h) Tanto el aumento del intercambio de conocimientos entre los empleados, así como la mejora en la percepción de la imagen de la empresa de los mismos, permitirían aumentar el sentido de pertenencia que los empleados sienten en la organización, generando éste una mayor identificación de la plantilla con la empresa.
- i) La práctica del liderazgo de servicio permite aumentar la orientación del personal hacia los objetivos organizativos, pudiendo ésta generar un incremento del compromiso de la plantilla hacia dichos objetivos, y así, favorecer la identificación sentida por parte de los empleados con la organización.
- j) Por último, el apoyo percibido por los trabajadores a raíz de la práctica del liderazgo de servicio, generará una serie de beneficios posteriores, entre los que destacan, en relación con las intenciones de rotación voluntaria: (1) el aumento del compromiso sentido por los trabajadores y (2) un incremento en la satisfacción global experimentada por la plantilla (favorecida igualmente de manera directa mediante la confianza).

De esta manera, quedan respondidas todas las cuestiones planteadas en el apartado 3: a) ¿Qué factores empresariales internos motivan la reducción de la intención de rotación voluntaria de los empleados?; b) ¿Cómo el liderazgo de servicio puede influir en dichos factores?; c) ¿Existen relaciones causales entre el liderazgo de servicio y las intenciones de rotación voluntaria de los empleados?

Por tanto, pasamos a exponer la discusión y conclusiones extraídas a raíz del estudio realizado.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	64/78



6. DISCUSIÓN

Una vez concluido nuestro estudio, deducimos una serie de problemas existentes en los mercados actuales, así como la posibilidad de que el liderazgo de servicio pueda paliar dichos problemas. Pasamos seguidamente a explicar las consideraciones comentadas.

Podemos afirmar que los recursos humanos han sido siempre una parte fundamental para el efectivo desarrollo de cualquier empresa, ahora bien, la mayoría de mercados actuales, debido, entre otros, a los grandes avances tecnológicos, están pasando a convertirse en mercados hipercompetitivos, lo que genera la existencia de un elevado número de competidores. Esta elevada competencia da lugar a una situación en la que las ventajas competitivas que puedan alcanzar las organizaciones, tengan una duración bastante reducida, por lo que se convierte en primordial el continuo desarrollo de ventajas competitivas, para que éstas evolucionen constantemente y sea posible alcanzar cierta sostenibilidad de las mismas. Este continuo desarrollo de nuevas ideas e innovaciones para poder sobrevivir en los mercados, requiere la implementación de elevados conocimientos, los cuales se encuentran en las personas, pasando por tanto los recursos humanos empresariales a constituir uno de los activos intangibles más importantes de cualquier empresa. Siendo los recursos humanos, en definitiva, todas aquellas personas que trabajan para lograr los objetivos organizativos.

Tras el estudio desarrollado a lo largo de este trabajo, considero que dos de los principales problemas que surgen en las empresas a la hora de gestionar estos recursos humanos, son: (1) divergencias en los objetivos que se desean alcanzar y (2) las diferencias personales existentes entre cada uno de los miembros que componen la organización.

Respecto al primer problema, nos referimos a la disparidad de los objetivos buscados en las relaciones "gerentes-empresa" y "trabajadores-empresa". De acuerdo con la idea de que las organizaciones se crean con el fin de generar beneficios, el objetivo primordial a conseguir por los gerentes empresariales, consistiría en el incremento de la riqueza de las organizaciones, mediante la obtención de manera sostenible de beneficios y rentabilidad. Por otro lado, conforme al contrato de trabajo, los empleados realizan diversas tareas en las organizaciones con la finalidad de recibir a cambio una serie de beneficios, en su mayoría compensaciones económicas. Ambas relaciones siguen la lógica del intercambio social, a través de la cual las personas asumen una serie de costes (a modo de trabajo, tiempo, etc), gracias a los cuales esperan recibir una serie de beneficios. El problema reside en que los gerentes buscan la

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	65/78




riqueza de la organización (principalmente a través de beneficios económicos), y los empleados, más allá de recibir compensaciones económicas, buscan alcanzar otra serie de beneficios adicionales, como por ejemplo lograr su propia satisfacción personal. Por su parte, el segundo problema se debería a todas aquellas características personales que diferencian a unas personas de otras, de manera que lo que gusta a un empleado, pueda no gustarle a otro.

De esta manera y analizados los resultados obtenidos en nuestro estudio, consideramos que el liderazgo de servicio sería capaz de ayudar a resolver ambos problemas, ya que mediante su práctica se consigue: 1) un objetivo común para los gerentes y los trabajadores; 2) la satisfacción de las necesidades de la plantilla, generando un sentido de comunidad en el que sus miembros comparten valores y comportamientos de ciudadanía, donde el fin común residirá en el logro del bienestar de las personas, y que sea dicho bienestar el que dé lugar tanto a la riqueza de la empresa como organización, como a la satisfacción de los integrantes de la misma.

Por otra parte, son muchas las personas que trabajan en una organización, y cada una de ellas con características distintas, por lo que, para poder paliar el problema de las diferencias personales entre los miembros de la empresa, es esencial conocer a las personas. En este sentido, consideramos que el liderazgo de servicio fomentaría un clima en el que las personas sienten confianza, disminuyendo el miedo de mostrarse como son, lo que va a permitir a los líderes conocer más y mejor a cada uno de los trabajadores, siendo por tanto más fácil conocer y satisfacer eficazmente las necesidades de cada uno de ellos.

6.1. RELACIÓN CON OBJETIVOS

Como resultado de la investigación realizada, ha sido ampliado el modelo de partida planteado en la página 12, de acuerdo a la Figura 9:

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	66/78	

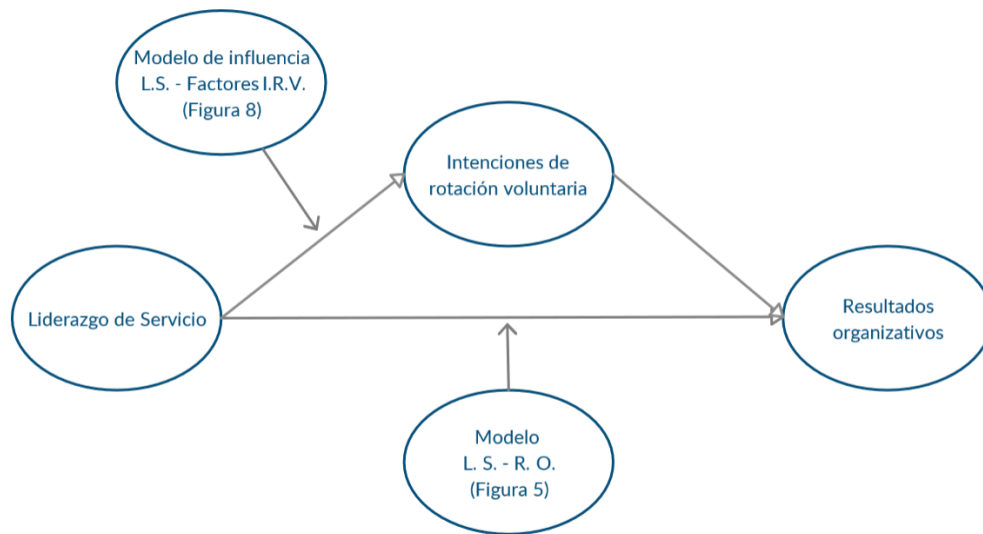


Figura 9. Modelo de partida L.S.- R.O. con la incorporación de las relaciones mediadoras analizadas

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, hemos logrado dar respuesta a cada una de las cuestiones planteadas. En primer lugar, hemos identificado las diferencias entre un líder de servicio y un líder tradicional, seguidamente, hemos identificado siete factores internos a los que las organizaciones pueden recurrir para lograr reducir las intenciones de rotación voluntaria de su plantilla, hemos detectado la manera en que el liderazgo de servicio influye sobre dichos factores y han sido expuestas las relaciones existentes entre ambos.

De esta manera, cumplimos satisfactoriamente con los objetivos planteados al inicio del trabajo.

- 1) Se ha expuesto el liderazgo de servicio como una práctica empresarial eficaz, la cual permite solventar los problemas identificados de gestión de los recursos humanos en los mercados actuales.
- 2) Los mecanismos principales hasta ahora estudiados para reducir las intenciones de rotación voluntaria; POS (del inglés Perceived Organizational Support) y PSS (del inglés Perceived Supervisor Support), son concebidos como realidades separadas, lo que puede dar lugar a problemas internos si no se comparte una visión común por los líderes y la plantilla. Por tanto, presentamos cómo el liderazgo de servicio ayuda a solventar las deficiencias resultantes de la aplicación del POS y PSS por separado,

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	67/78



constituyendo una práctica que, pese a incluir ambos tipos de apoyo, comprende una realidad que abarca más realidades (i.e. satisfacción, confianza, etc).

- 3) Finalmente, hemos presentado un modelo en el cual se exponen tanto los factores internos identificados que permiten reducir las intenciones de rotación voluntaria, así como las relaciones existentes entre éstos y el liderazgo de servicio (Figura 8).

Adicionalmente a responder las cuestiones surgidas y cumplir con los objetivos inicialmente planteados, hemos propuesto un modelo (Figura 5. Modelo L.S. – R.O.) en el que se identifican los factores mediadores de la relación “Liderazgo de servicio – Resultados organizativos”. Además de ello, hemos dado respuesta a las llamadas de diversos investigadores sobre la necesidad de realizar más estudios que permitan comprender los motivos que ayudan a disminuir las intenciones de rotación voluntaria entre los empleados, así como de comprender las relaciones causales existentes entre el liderazgo de servicio y dichas intenciones, pues pese a conocerse la relación entre ambos, son pocos los estudios que, hasta la fecha, han estudiado con detenimiento las relaciones intermedias existentes.


6.2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se pretende analizar la posible influencia del liderazgo de servicio sobre la capacidad de adaptación de las empresas y la creación de valor para el cliente. En concreto, se pretende demostrar que la práctica del liderazgo de servicio derivará en un crecimiento personal y profesional de la plantilla, permitiendo a la empresa responder a los continuos cambios y a la creciente intensidad de la competencia, gracias al desarrollo de capacidades organizacionales.

Para llevar a cabo las investigaciones empíricas oportunas, se combinarán diferentes aplicaciones, bases de datos electrónicas y se elaborarán cuestionarios para realizar encuestas tanto presenciales como online, con el objetivo de efectuar una correcta recogida de información y posterior difusión de los resultados.

Adicionalmente, el contexto de las futuras investigaciones atiende a la necesidad de realizar nuevos estudios sobre el liderazgo de servicio en diversos sectores (Helfat y Winter, 2011).

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	68/78



Más allá de las cuestiones resueltas a lo largo del presente trabajo, han surgido otras adicionales consideradas de interés. Por tanto, planteamos a continuación una serie de reflexiones, que pueden servir como guía para futuros trabajos de investigación en el marco de los planteamientos arriba referidos.

En primer lugar, el hecho de que el liderazgo de servicio constituya una práctica de gestión empresarial eficaz debido, entre otros, a la mejora de la relación tanto de la dirección como de los líderes con los empleados, plantea el interrogante de si el impacto proporcional de dicho liderazgo sería mayor en una empresa con elevado número de trabajadores; por tanto, planteamos la siguiente línea de investigación 1:

L1: La práctica del liderazgo de servicio genera mayores beneficios proporcionales en empresas con elevado número de empleados.

En segundo lugar, consideramos que dicho liderazgo, en la medida que empodera a los empleados y fomenta un clima en el que éstos comparten los conocimientos, podría dar lugar a una mayor innovación disruptiva, por lo que presentamos la L2:

L2: Relación positiva entre liderazgo de servicio e innovación disruptiva.


Además, las grandes empresas cuentan en la actualidad con una dificultad añadida, la necesidad de desplazar personal a países distintos a los de origen. Se trata de un problema cada vez mayor, puesto que muchos trabajadores no aceptan estos desplazamientos por miedo a la realidad que puedan encontrarse al volver de los mismos; por ejemplo, falsas promesas sobre ascensos o cambios en las condiciones de trabajo a su regreso. Tras el estudio realizado, consideramos la posibilidad de que, mediante la práctica del liderazgo de servicio, gracias a la confianza que ésta genera entre los trabajadores y la percepción por parte de los empleados de que la organización se preocupa realmente por su bienestar, éstos sean menos reacios a aceptar movilidades de trabajo. Por ello, planteamos la L3:

L3: El liderazgo de servicio es una práctica de gestión útil para la aceptación por parte de los empleados de las movilidades laborales.

Finalmente, surge la posibilidad de que la existencia de determinadas características personales, pueda dificultar la práctica de este estilo de liderazgo. Por ello, planteamos la siguiente investigación futura:

L4: ¿Es importante el proceso de selección de los empleados de cara a desarrollar un liderazgo de servicio eficaz?


Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	69/78



7. CONCLUSIONES

En el presente estudio se ha plasmado la importancia que adquiere la permanencia de la plantilla empresarial en la mejora de los resultados organizativos, identificando el modo en que se relaciona el estilo de liderazgo con la rotación de empleados. Más concretamente, se han identificado, por un lado, siete factores que permiten reducir las intenciones de rotación voluntaria de los miembros: las políticas de retención, el apoyo percibido por los trabajadores, el compromiso con la organización, la satisfacción laboral, la confianza presentada por los empleados, la identificación de la plantilla con la organización y la seguridad psicológica de los trabajadores; y, por otro lado, cómo el Liderazgo de Servicio puede influir sobre dichos factores. Esperamos que los resultados obtenidos y los enfoques abiertos puedan, mediante investigaciones empíricas, ser de gran utilidad para el desarrollo de las líneas de investigación mencionadas en el epígrafe anterior, así como la creación de otras nuevas.

Estos trabajos tienen el propósito de convertirse en el desarrollo de una Tesis Doctoral, apoyada mediante estancias de investigación en centros internacionales de reconocido prestigio, y que supongan una importante contribución a la transferencia de conocimiento, de manera que sean de utilidad para una eficaz toma de decisiones por parte de la gerencia empresarial.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	70/78	

BIBLIOGRAFIA

Allen, D. G., Shore, L. M., y Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*. Volume 29, Issue 1, Pages 99-118. doi: 10.1016/S0149-2063(02)00222-2

Arias Galicia, Fernando. (1990) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas; p.410.

Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychological Association Inc*. Volume 55, Issue 5, Pages 469-480. doi: 10.1037/0003-066X.55.5.469

Aselage, J. y Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*; Volume 24, Issue SPEC. ISS., Pages 491-509. doi: 10.1002/job.211

Avolio, B.J. y Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*. Volume 16, Issue 3, Pages 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*. Volume 60, Pages 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

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*. Volume 32, Issue 1, Pages 17-31. doi: 10.1080/15332969.2011.533091

Barbuto, J.E. y Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*. Volume 31, Issue 3, Pages 300-326. doi: 10.1177/1059601106287091

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York. The Free Press. doi: 10.1002/hrm.3930250310

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. y Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707


Biswas, S. (2013). Attrition in India to Top World Charts in 2013; One in Four Employees to Change Jobs. *The Times of India*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/153102388/Attrition-in-India-to-Top-World-Charts-in-2013-One-in-Four-Employees-to-Change-Jobs-The-Times-of-India>

Bonacich, P. y Schneider, S. (1992). Communication networks and collective action. In Liebrand, W. G., Messick, D. M. y Wilke, H. A. M. *A Social Psychological Approach to Social Dilemmas*. Pages 113-140. Oxford, England: Pergamon.

Brohi, N.A., Jantan, A.H., Qureshi, M.A., Bin Jaffar, A.R., Bin Ali, J. y Ab Hamid, K.B. (2018). The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes. *Cogent Business and Management*. Volume 5, Article number 1542652. doi: 10.1080/23311975.2018.1542652

Brown, M.E. y Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*. Volume 17, Issue 6, Pages 595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Chan, S.C.H. y Mak, W-M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*. Volume 43, Issue 2, Pages 272-287. doi: 10.1108/PR-08-2011-0125

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	71/78	

Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Altos; p. 59-60, 154-157.

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. doi:10.1016/j.leaqua.2015.08.004

De Sensi, J. (2014). Sport: An ethos based on values and servant leadership. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7, 58–64.

Deconinck, J. B. y Deconinck, M. B. (2017). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business to business salespeople. *Business Research*, 5(10), 57–71. doi: 10.14738/abr

Dennis, R.S. y Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*. Volume 26, Issue 8, Pages 600-615. doi: 10.1108/01437730510633692

Dirks, K.T. y Ferrin, D.L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*. Volume 12, Issue 4, Pages 450-467. doi: 10.1287/orsc.12.4.450.10640

Dutta, S. y Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: The road ahead to reduce employees’ turnover intentions. *On the Horizon*. Volume 25, Issue 1, Pages 60-82. doi: 10.1108/OTH-06-2016-0029

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. y Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi:10.2307/2393235

Edmondson, A. C. y Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Volume 1. Pages 23–43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climates as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Volume 57, Issue 1, Pages 61-94. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Volume 86, Issue 1, Pages 42-51. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.42

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Volume 71, Issue 3, Pages 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500


Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. Volume 87, Issue 3, Pages 565-573. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.565

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2: 335-362

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. y Liden, R.C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*. Volume 30, Issue 1, Pages 111-132. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Farling, M.L., Stone, A.G. y Winston, B.E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Volume 6, Issue 1-2, Pages 49-7. doi: 10.1177/107179199900600104

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	72/78



Foster, C., Punjaisri, K. y Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*. Volume 19, Issue 6, Pages 401-409. doi: 10.1108/10610421011085712

George, J.M. y Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*. Volume 112, Issue 2, Pages 310-329. doi: 10.1037/0033-2909.112.2.310

Gómez Ortiz, R.A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista científica 'Pensamiento y Gestión'*, no 24.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Greenleaf Publishing Center

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Kochler.

Griffeth, R. W. y Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231242>

Guinot, J. y Chiva, R. (2019). Vertical Trust Within Organizations and Performance: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*. Volume 18, Issue 2, Pages 196-227. doi: 10.1177/1534484319842992

Hale, J. R. y Field, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*. Volume 3, Issue 4, Pages 397-417. doi: 10.1177/1742715007082964

Hall, A. S. (1991). Why a Great Leader. En K. Hall *Living Leadership: Biblical*

Harris, G.E. y Cameron, J.E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169. doi: 10.1037/h0087253

Helfat, C. E. y Winter, S. G. (2011). *Strategic Management Journal*, 32 (11), 1243-1250

Herrero Lázaro, M. (2017). Liderazgo de servicio como promotor de procesos de generación de sentido: efectos en el alcance de metas y en los comportamientos laborales contraproducentes. UAM. Departamento de Psicología Biológica y de la Salud. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10486/681833>

Hind, P., Wilson, A. y Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. Volume 9, Issue 1, Pages 7-20. doi: 10.1108/14720700910936029

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. *Leadership Quarterly*. Volume 24, Issue 2, Pages 316-331. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.12.001

Jang, J. y Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. Volume 19, Issue 2, Pages 125-141. doi: 10.1080/15256480.2017.1305310

Jaramillo, F., Grisaffe, D., Chonko, L. y Roberts, J. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Volume 29, Issue 4, Pages 351-365. doi: 10.2753/PSS0885-3134290404

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	73/78



Joo, B.K. y Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 31, pp. 482- 500. doi: 10.1108/01437731011069999.

Kailash, B., Srivastava, L. y Bharamanaikar, S.R. (2004). Emotional intelligence and effective leadership behaviour. *Psychological Studies*, Vol. 40 (2-3), pp. 113-147. En Dutta, S. y Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*. Volume 25, Issue 1, Pages 60-82. doi: 10.1108/OTH-06-2016-0029

Kashyap, V. y Rangnekar, S. (2014). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*. Volume 10, Issue 3, 1 July 2016, Pages 437-461. Doi: 10.1007/s11846-014-0152-6

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*. Volume 50, 1999, Pages 569-598. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.569

Lee, Y. H. (2018). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport Management Review*. Volume 22, Issue 3, Pages 395-406. doi: 10.1016/j.smr.2018.05.003

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. y Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*. Volume 19, Issue 2, Pages 161-177. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.01.006

Liden, R.C., Wayne, S.J. y Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Volume 85, Issue 3, June 2000, Pages 407-416. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.407

Löhndorf, B. y Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*. Volume 17, Issue 3, Pages 310-325. doi: 10.1177/1094670514522098

Maertz Jr., C.P. Griffeth, R.W. Campbell, N.S. y Allen, D.G. (2007). The effects of perceived organizational support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 28, Issue 8. Pages 1059-1075. doi: 10.1002/job.472

Maertz Jr., C.P. y Griffeth, R.W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*. Volume 30, Issue 5, Pages 667-683. doi: 10.1016/j.jm.2004.04.001


March, J. y Simon, H. A. (1959). *Organizations*. New York: Wiley Press.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage. doi: 10.4135/9781452231556

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 61, Issue 1, August 2002, Pages 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842

Miller, N. y Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. New Haven, CT: Yale University Press.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J. y Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. Volume 44, Issue 6, Pages 1102-1121. doi: 10.2307/3069391

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	74/78	

Mitchell, T.R., Holtom, B.C. y Lee T, W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*. Volume 15, Issue 4, Pages 96-107. doi: 10.5465/ame.2001.5897929

Morales Domínguez, J.F. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Nº. 4, pp. 129-146

Morrison, E. W. y Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*. Volume 22, Issue 1, Pages 226-256. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180265

Muro, M. y Jeffrey, P. (2008). A critical review of the theory and application of social learning in participatory natural resource management processes. *Journal of Environmental Planning and Management*. Volume 51, Issue 3, Pages 325-344

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*. Volume 93, Issue 6, Pages 1220-1233. doi: 10.1037/a0012695

Newman, A., Neesham, C., Manville, G. y Tse, H.H.M. (2017). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *International Journal of Human Resource Management*. Volume 29, Issue 20, Pages 2905-2926. doi: 10.1080/09585192.2017.1359792

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. y Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of lmx, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*. Volume 145, Issue 1, Pages 49-62. doi: 10.1007/s10551-015-2827-6

Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, p. 25-29

Northouse, P.G. (2015). *Leadership: Theory and practice*, (7th ed.). Sage Publications.

O'Neil, D. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching: A commentary. *International Journal of Sports Science and Coaching*. Volume 6, Issue 3, Pages 329-331. doi: 10.1260/1747-9541.6.3.329

Page, D. y Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development. Pages. 69–110. Washington, DC. American University Press.


Parolini, J. L., Patterson, K. y Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*. Volume 30, Issue 3, Pages 274-291. doi: 10.1108/01437730910949544

Parolini, J. L. (2005). Investigating the Relationships Among Emotional Intelligence, Servant Leadership Behaviors and Servant Leadership Culture. *Servant Leadership Research Roundtable*. School of Leadership Studies. Regent University. August. Recuperado de https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/parolini_invest.pdf

Parris, D.L. y Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*. Volume 113, Issue 3, Pages 377-393. doi: 10.1007/s10551-012-1322-6

Patterson K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Tesis (Ph. D.). Dissertation Abstracts International. Regent University, Virginia Beach, VA. Vol. 64.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	75/78



Peterson, S. J., Galvin, B.M. y Lange, D. (2012). Ceo servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*. Volume 65, Issue 3, Pages 565-596. doi: 10.1111/j.1744-6570.2012.01253.x

PEW (1996). Trust and Citizen Engagement in Metropolitan Philadelphia: A Case Study. Washington, DC. Research Center for the People and the Press. Recuperado de <https://www.people-press.org/1997/04/18/trust-and-citizen-engagement-in-metropolitan-philadelphia-a-case-study/>

Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management*. Volume 44, Issue 2, Pages 123-128. doi: 10.1002/hrm.20053

Pierce, J.L. y Gardner, D.G. (2004) Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*. Volume 30, Issue 5, Pages 591-622. doi: 10.1016/j.jm.2003.10.001

Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*. Volume 16, Issue 1, Pages 15-37. doi: 10.1002/smj.4250160105

Price, J. L. y Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management journal*. *Academy of Management*. Volume 24, Issue 3, Pages 543-565. doi: 10.2307/255574

Raffino, M. E. (2019). Rotación de Personal. Argentina. Recuperado de <https://concepto.de/rotacion-de-personal/#ixzz6KqEyG99u>

Real Academia Española. (2020). Confianza. Diccionario de la lengua española. Madrid, Spain. Recuperado de <https://dle.rae.es/confianza>

Rhoades, L., Eisenberger, R. y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Volume 86, Pages 825-836.

Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. Volume 87, Issue 4, Pages 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698

Robinson, S. L. y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 15, Issue 3, Pages 245-259. doi: 10.1002/job.4030150306


Rodríguez Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (Venezuela)*. 14.

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 19, Pages 665-671.

Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. y Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: the mediating effect of public service motivation. *Public Administration*. Volume 94, Issue 4, Pages 1025-1041. doi: 10.1111/padm.12266

Sendjaya, S. (2015). Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform. Switzerland. Springer. doi: 10.1007 / 978-3-319-16196-9

Sendjaya, S., Sarros, J.C. y Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*. Volume 45, Issue 2, Pages 402-424. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020	
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	76/78	

Shellenbarger, S. (1998). Accounting firms battle to be known as best workplaces. Wall Street journal, Bl. En Mitchell, T.R., Holtom, B.C. y Lee Thomas, W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. Academy of Management Executive. Volume 15, Issue 4, Pages 96-107. doi: 10.5465/ame.2001.5897929

Shore, L.M. y Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology. Volume 76, Issue 5, Pages 637-643. doi: 10.1037/0021-9010.76.5.637

SHRM. (2016). Survey findings: Influencing workplace culture through employee recognition and other efforts. Globoforce. Recuperado de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/researchand-surveys/Documents/Employee-Recognition-2016.pdf>

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. Volume 43, Issue 10, Pages 1749-1760. doi: 10.2224/sbp.2015.43.10.1749

Steel, R.P., Griffeth, R.W. y Hom, P.W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. Academy of Management Executive Volume 16, Issue 2, Pages 149-162. doi: 10.5465/AME.2002.7173588

Stone, A.G., Russell, R.F. y Patterson, K. (2004). Transformational leadership versus servant leadership: a difference in focus. Leadership & Organization Development Journal. Volume 25, Issue 4, Pages 349-361. doi: 10.1108/01437730410538671

Tansky, J.W. y Cohen, D.J. (2001). The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. Human Resource Development Quarterly. Volume 12, Issue 3, Pages 285-300. doi: 10.1002/hrdq.15

Tyler, T. R. y DeGoe, P. (1996b). Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. See Kramer y T. R. Tyler 1996, Pages 331-57. doi: 10.4135/9781452243610.n16

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. Administrative Science Quarterly. Volume 42, Issue 1, Pages 35-67. doi: 10.2307/2393808

Uzzi, B. (2018). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. The Sociology of Economic Life, Third Edition. Pages 213-241. doi: 10.4324/9780429494338

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Originally published online 2 September 2010. Journal of Management. Volume 37, Issue 4, Pages 1228-1261. doi: 10.1177/0149206310380462


van Dierendonck, D. y Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. Journal of Business and Psychology. Volume 26, Issue 3, Pages 249-267. doi: 10.1007/s10869-010-9194-1

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. Leadership Quarterly. Volume 25, Issue 3, Pages 544-562. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.014

Varela, J., Craywinckel, G., Esteve, M. y Picas, J.M. (2010). Implication of physicians in management based on professionalism and in their leadership of multidisciplinary teams. Medicina Clinica. Volume 134, Issue 1, Pages 35-39. doi: 10.1016/j.medcli.2009.05.012

Vázquez, J.F.S. (2010). Liderazgo: teorías y aplicaciones. Publicaciones Universidad Pontificia.

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olias		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	77/78



Vega, C.G.R. (2013). Liderazgo académico del profesor y prácticas pedagógicas innovadoras en un contexto de violencia. *Visión Educativa IUNAES*, (p. 72-82)

Washington, R. R., Sutton, C. D. y Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal*. Volume 27, Issue 8, Pages 700-716. doi: 10.1108/01437730610709309

Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11 (4), 385-392. doi: 10.1111/1467-8608.00298

Wong, T. P. y Davey, D. (2007). Best Practices in Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable. School of Global Leadership & Entrepreneurship. Regent University, Virginia Beach. Recuperado de http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Sexta edición. Pearson Educación, S.A.

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. doi:10.1002/hrm.21498

Código Seguro De Verificación	CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Fecha	30/05/2020
Firmado Por	GABRIEL ALFONSO CEPEDA CARRION Myriam Romero Olías		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/CQT+VZkAV+ztnbqWE4MKtQ==	Página	78/78

