
Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional

How to strengthen the Service Climate and Culture through Service Leadership of Middle Management: Case Study of a Multinational Company

RECIBIDO: 5 DE NOVIEMBRE DE 2015/APROBADO: 30 DE SEPTIEMBRE DE 2016

LUCIO LESCANO DUNCAN

Director General de CAME, Escuela de Formación y Perfeccionamiento Directivo, Lima, Perú
llescano@came.edu.pe

Resumen: Las empresas comúnmente dedican significativos recursos y esfuerzos para desarrollar y entregar nuevos productos y servicios a sus clientes, y así generar su crecimiento económico. Aunque esto es indispensable para competir en esta era global, nos planteamos algunos interrogantes: ¿es suficiente concentrarse en esas acciones para obtener los resultados que se esperan?, ¿qué otros factores deben considerarse para afinar el enfoque en el cliente y promover la creación de valor para los *stakeholders*? Si bien para este cometido se deben gestionar varios factores, conviene tomar en cuenta el clima y la cultura considerando que ha sido comprobada su influencia en el funcionamiento de la organización. Centrar la atención en los aspectos técnico, operacional y económico no basta: es necesario generar un ambiente de aprendizaje continuo que aumente la capacidad futura de la empresa y la proyecte hacia un mundo más complejo y más exigente. Para ello, el clima y la cultura son importantes dimensiones que requieren ser analizadas con una perspectiva más amplia.

En los últimos años observamos un creciente interés de los investigadores, consultores y directivos por tratar el clima organizacional como un factor rele-

vante para propiciar un ambiente de bienestar que impulse el desempeño y las relaciones internas. Asimismo, se ha incrementado el estudio acerca de los "climas enfocados", por ejemplo, climas enfocados en servicio, seguridad, diversidad, entre otros. Especialmente en el estudio de las empresas del sector servicios se ha verificado el beneficio de crear un clima enfocado, ya que no es suficiente el ambiente de bienestar para lograr la eficacia de su gestión estratégica. Por su parte, el interés por la cultura organizacional, que tuvo gran impulso durante los años 80 y parte de los 90, argumentándose su importante influencia en los procesos de cambio y mejora organizacionales, recibe ahora una menor atención de los investigadores y directivos en la gestión empresarial. Esta situación probablemente ha impedido el suficiente análisis acerca de la integración clima-cultura enfocada de modo concreto, como fundamento para la orientación de comportamientos y acciones específicas en el ambiente organizacional. Clima y cultura son dos conceptos claves para comprender lo que ocurre en una organización y por qué ocurre. Estas dimensiones deberían analizarse en conjunto con mayor profundidad por los investigadores, y gestionarse con mayor cuidado dentro de cada contexto organizacional, tanto

por los altos directivos como por los mandos intermedios. Por ello, en este artículo las analizamos desde un pensamiento sistémico que permite integrar el aspecto estratégico de la empresa, tanto con el clima, desde una visión psicológico-social, como con la cultura, desde una visión antropológica. Nuestro trabajo identifica las principales características de estas dimensiones y plantea su conexión con un enfoque de servicio consistente, que favorezca la efectividad y el aprendizaje positivo en la organización.

Aunque en la literatura organizacional se destaca el liderazgo como un rol importante en la creación de la cultura y del clima, no se ha identificado suficientemente este rol según los niveles jerárquicos. Particularmente, no se ha explorado con profundidad el liderazgo de los mandos intermedios en relación con el fortalecimiento de estas dos dimensiones mediante un enfoque de servicio. Por ello, aquí planteamos este liderazgo como un factor crucial para conectar y fortalecer un clima y una cultura de servicio, como la hipótesis de nuestro trabajo.

Así, luego de revisar los conceptos de clima y cultura organizacional y de servicio, proponemos un modelo de liderazgo enfocado en el servicio, y finalmente describimos la aplicación y validación realizada con los mandos intermedios de una compañía multinacional en Perú¹.

Palabras clave: Clima Organizacional, Clima de Servicio, Cultura Organizacional, Cultura de Servicio, Liderazgo genérico, Liderazgo de Servicio.

Abstract: Companies commonly devote significant resources and efforts to develop and deliver new products and services to their customers, and so, generate economic growth. Although it is indispensable to compete in this global era, it is relevant to ask some questions: is it enough to focus on these actions to get the expected results?, what other factors should be considered to sharpen the focus on customers and promote the creation of value for stakeholders? While this task must include various factors, it is convenient to take into account the climate and culture as it has been proven that they exert influence on the functioning of the organization. Focusing on the technical, operational and economic aspects is not enough, it is also necessary to create an environment for continuous learning in order to increase the future organizational capacity and to project the company toward a more complex and demanding world. For this purpose, climate and culture are important dimensions that must be analyzed through a wider view.

In recent years we have seen a growing interest of researchers, consultants and executives to manage the organizational climate as a relevant factor to foster an environment of wellbeing that boost performance and facilitate internal relationships. At the same time, it has increased the study on specific or focused climates, for example, climate focused on service, on safety, or diversity, among others. Especially the study of services companies has verified the benefit of creating a focused climate as the climate for wellbeing is not enough to achieve the efficacy of its strategic management. In the other hand, interest in the study of organizational culture that had great momentum during the 80s and 90s, arguing its important influence on the processes of change and organizational improvement, now it receives less attention from researchers and executives. This situation has probably prevented the enough analysis about the integration climate-culture as a foundation for promoting specific behaviors and actions within the organization. Climate and culture are key concepts to understanding what happens within the organization and why it happens. Thus, they should be analyzed together with higher interest by researchers, and should be better managed by both top and middle managers within the organizational context. Therefore, in this article we utilize a systemic thinking that allows us to integrate the strategic aspect of the business to climate, from a psychological-social view, and culture, from an anthropological field. We identify the main characteristics of these dimensions and propose their connection to a consistent service orientation that favors effectiveness and positive organizational learning.

While leadership as an important role for creating a climate and culture is highlighted in organizational literature, it has not been sufficiently identified this role among hierarchical levels. Particularly, it has not been explored in depth the leadership of middle managers for strengthening these dimensions with a service focus. Therefore, we consider this leadership as a crucial role to connecting and strengthening a service climate and culture as the hypothesis of our work. So, after reviewing the concepts of organizational and service climate and culture, we propose a leadership model focused on service, and finally we describe its application and validation through the group of middle managers of a multinational company in Perú.

Key words: Organizational Climate, Service Climate, Organizational Culture, Service Culture, Generic Leadership, Service Leadership.

I. CLIMA ORGANIZACIONAL Y CLIMA DE SERVICIO

En la actualidad, en muchos casos se observa un afán por desarrollar el clima organizacional siguiendo el curso de una moda, es decir, por imitar lo que hacen las empresas que han logrado cierto éxito en sus respectivos mercados. Y quizá en otros prima el deseo de conseguir premios y reconocimientos para difundir su imagen institucional. Tal vez en pocos casos el interés por el clima se sustenta en una clara convicción de forjar un ambiente idóneo de trabajo alineado según una misión, una estrategia y unos valores que promuevan el aumento de la capacidad de aprendizaje individual y organizacional. Entonces resulta fundamental comprender qué significa el clima para el funcionamiento de la organización, y para qué se deben llevar a cabo esfuerzos que faciliten el sostenimiento de un clima enfocado de trabajo, en este caso enfocado en servicio.

En la última década el clima organizacional muestra un nuevo impulso al ser un factor que las empresas buscan consolidar para mejorar el bienestar de sus integrantes. Se considera como un factor positivo de trabajo que permite contar con gente dispuesta para realizar un mejor desempeño que incrementa la productividad que persigue la empresa. Sin embargo, cabe destacar que se trata de un clima de orden general, vale decir, la base que proporciona las condiciones para la comodidad en el trabajo atendiendo a las necesidades psicológicas de sus integrantes. Si bien el resurgimiento de la búsqueda del bienestar puede ayudar a preparar el terreno apropiado para afrontar una mayor exigencia en el desempeño ante una mayor competitividad, consideramos que no resulta suficiente para fortalecer una capacidad organizacional determinada y alcanzar unos resultados específicos con un estilo e identidad auténticos².

1 El presente trabajo fue seleccionado y presentado en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Miami con ocasión de la XXIII *The Frontiers in Service Conference* 2014.

2 La capacidad organizacional es aquella dimensión social que Pérez López denomina “objeto”, por la cual los integrantes de la organización desarrollan un saber hacer y un estilo particular que les permite distinguirse de otros. La identidad guarda relación con la dimensión que Pérez López denomina “unidad”, por la cual es posible generar un compromiso con una misión interna y una misión externa, centradas en las necesidades reales de la persona, sea cliente o empleado, fortaleciendo así las relaciones de confianza entre los integrantes. En ese sentido, nosotros analizamos la conexión entre la capacidad organizacional y el clima, y entre la identidad y la cultura, a través de un enfoque de servicio. Lescano Duncan, L. (2012).

Un clima organizacional de bienestar se encuadra así en lo que se denomina un clima genérico³; en otras palabras, no apunta a promover unos comportamientos específicos para alcanzar unos determinados resultados, como tampoco busca una conexión concreta entre la ejecución de la estrategia y el aprendizaje operacional⁴ que esta genera. La naturaleza genérica del clima puede presentar, entre otras características: el fomento de la participación y comunicación abierta y fluida, la asignación de roles y responsabilidades claras, el otorgamiento de autonomía y reconocimiento a la gente, el fomento del apoyo y la cooperación del jefe y entre empleados; en suma, unas prácticas que favorezcan una percepción positiva del ambiente de trabajo por parte de las personas en la organización⁵. Cabe señalar que en el clima organizacional el foco está en las percepciones acerca del ambiente organizacional compartidas entre los miembros⁶. El clima no son las políticas y prácticas sino el significado que generan en la gente. Y en este caso, al promover unas prácticas generales se ha de propiciar la percepción de un ambiente cómodo, pero no enfocado en algo concreto. Así, las prácticas que fomentan un clima genérico no orientan de modo específico a la gente ni enfatizan el tipo de desempeño y comportamiento que se necesita según la misión, los objetivos y la estrategia de la organización. Una manera clara de diferenciar lo que venimos exponiendo es: “el jefe de mi unidad nos proporciona el apoyo que necesitamos para hacer nuestro trabajo”, versus “el jefe de mi unidad nos proporciona el

-
- 3 Clima genérico es el término que utiliza Schneider para denominar a un clima que no está enfocado concretamente en algo, es decir, se considera como un clima de bienestar que puede propiciar un ambiente positivo de trabajo. A través de algunas investigaciones ha comprobado que es útil como un primer paso, pero no es suficiente para orientar comportamientos específicos. Schneider, B.; Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013).
 - 4 El aprendizaje operacional propuesto por Pérez López se refiere a la capacidad de generar aprendizaje en los integrantes al llevar a cabo los procesos operacionales propios del giro de la empresa, lo cual favorece la capacidad futura de producción de esta. Pérez López, J.A. (2001). Nosotros consideramos que además de este aprendizaje, para gestionar un clima de servicio se debe propiciar también un aprendizaje que eleve la capacidad de servicio de la organización. Lescano Duncan, L. (2012).
 - 5 En los tempranos estudios sobre clima se describieron unas características o atributos que posteriormente algunos investigadores han denominado “dimensiones del clima”. Estas se refieren a aquellos aspectos del ambiente organizacional que tienen impacto en la motivación y desempeño de las personas, y que son medidas y gestionadas por sus responsables en la organización. Stringer, R. (2002). Nosotros aquí señalamos algunas características o dimensiones generales del clima que han de contribuir con el fomento de un ambiente positivo de trabajo al impulso de la motivación y disposición de las personas.
 - 6 Si bien el clima es una realidad que existe independientemente de lo que la gente perciba en la organización, este es descrito y medido a través de las percepciones de sus miembros. Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. y Peterson, M. (2011).

apoyo que necesitamos para brindar excelente servicio a los clientes”⁷. Por eso, se requiere conectar dos líneas de acción: a dónde se quiere llegar y cómo se va a llegar, para lo cual resulta muy útil un clima enfocado.

Como advierten Schneider y su equipo de investigadores la naturaleza genérica del clima no fue útil para la predicción de resultados específicos en diversos estudios realizados⁸. Un clima genérico o de bienestar ha de ser considerado como el campo fértil para sembrar un clima enfocado, pero no basta para conseguir unos objetivos específicos. Así, cabe establecer la diferencia entre un clima genérico y un clima enfocado: el primero no apunta hacia un resultado estratégico concreto ni a cómo alcanzarlo, el segundo se enfoca justamente en ello. El clima de bienestar es un primer paso, pues busca atender necesidades humanas laborales fundamentales, pero no promueve los comportamientos precisos que se esperan. Por ejemplo, citamos el clima de servicio y el clima de seguridad como típicos climas enfocados. El primero busca comportamientos que se orienten de modo concreto hacia la satisfacción y lealtad del cliente de manera que, como consecuencia, se alcance un resultado financiero superior. El segundo propicia comportamientos seguros para la salud e integridad de los trabajadores y, consecuentemente, ayuda a disminuir accidentes y a obtener mayor eficiencia organizacional. Por otra parte, para conseguir los resultados estratégicos es necesario ejecutar unos procesos con el desempeño esperado de los colaboradores. Ahí se observa claramente la intervención de los mandos intermedios, pues son quienes conducen el desempeño de sus colaboradores en dichos procesos. Esto significa que ambos, resultados y procesos, deben tener una conexión con la generación del clima en la organización. Por ello, se puede afirmar que para lograr la adecuada ejecución de los procesos organizacionales y alcanzar unos determinados resultados es fundamental promover un clima enfocado en algo concreto. En ello, los mandos intermedios desempeñan un rol clave, como veremos. Aquí nos referimos a un clima enfocado en servicio, que se considera como una aplicación específica del clima organizacional. El clima enfocado se interpreta como el significado que la gente en el trabajo relaciona con lo que perciben que es el foco requerido para sus competencias y energías⁹. Una forma sencilla de expresarlo sería: “cómo hacemos las cosas aquí”. Y al analizar el clima enfocado

7 Ehrhart, M. G.; Schneider, B. y Macey, W. H. (2013).

8 Schneider, B.; Ehrhart, M., G. y Macey, W. H. (2012).

9 Schneider, B.; Macey, W. H. y Young, S. (2006).

10 Yagil, D. (2014).

en servicio, se afirmaría que cuando la excelencia en el servicio es aceptada como un asunto importante en una organización, entonces existe un clima positivo de servicio¹⁰.

El clima de servicio se define como el sentido que las personas de la organización desarrollan y comparten acerca de las políticas y procedimientos, y los comportamientos, esperados y recompensados, que enfatizan la excelencia en el servicio¹¹. Así, el énfasis en servicio se propicia con la conducción efectiva de unas determinadas políticas, procedimientos y comportamientos, lo cual se ha incluir dentro del manejo de unos elementos estratégicos y de apoyo a los empleados. Para ello, primero se define y comunica un enfoque estratégico de servicio y luego se aplican unos elementos de apoyo que, a su vez, pueden ordenarse en los siguientes campos: operacionales, de gestión, y de liderazgo. En los operacionales, además de establecer el proceso y procedimientos técnicos del rubro de la empresa, se incluyen el proceso y los procedimientos de calidad del servicio, y los medios para entregar una alta calidad en ambos¹². En otras palabras, se busca conectar coherentemente el saber técnico de la organización con el saber de servicio al cliente. Ambos son esenciales para generar valor al cliente y afianzarse en un entorno altamente exigente y competitivo. Con relación al campo de la gestión, se consideran las prácticas de recursos humanos como: selección, capacitación y entrenamiento en servicio, evaluación, promoción y reconocimiento por brindar un servicio excepcional, y la gestión de un servicio interno adecuado entre las áreas organizacionales. Y en el campo del liderazgo, se promueve un ejercicio de liderazgo que enfatiza la importancia de la calidad de servicio como un imperativo para que el grupo aprecie y reconozca la alta calidad de servicio¹³. Es un liderazgo que se orienta a gestionar con esmero las características propias de un clima de servicio, en el cual incluye el fomento de una actitud de servicio entre las personas a cargo. Aunque presentamos el rol de liderazgo de los mandos intermedios más adelante, conviene resaltar que ese liderazgo es influido por el liderazgo de los altos directivos, como algunas investigaciones han comprobado: los estilos de liderazgo de los más altos niveles influyen en los estilos de los líderes de los niveles más bajos¹⁴. Esto nos lleva a considerar como un asunto crucial la relación entre la alta dirección y el mando intermedio, puesto

11 Schneider, B.; White, S. y Paul, M. (1998).

12 Lescano Duncan, L. (2012).

13 Ehrhart, M. G.; Schneider, B. y Macey, W. H. (2013).

14 Bass, B. M.; Waldman, D.A.; Avolio, B.J. y Bebb, M. (1987). Mayer, D. M.; Kuenzy, M.; Greenbaum, R.; Bardes, M. y Salvador, R. (2009).

que impactará en la gestión del clima de bienestar y en la creación de un clima de servicio¹⁵. Teniendo en cuenta que primero es vital contar con un enfoque estratégico de servicio, queda claro que los altos directivos juegan un rol determinante en ello, y deben lograr la asimilación de este enfoque por parte de los mandos intermedios. Si consideramos que con la ejecución de unos procesos se consiguen los resultados estratégicos, son dichos mandos quienes tienen el rol principal, por lo que deben ejecutarlos con convicción y voluntad sólidas. En estas tareas se debe atender a dos frentes: el externo que, aunque es el foco de atención y definición de la alta dirección, debe ser suficientemente entendido y atendido por los mandos intermedios; y el frente interno que, si bien interesa a los altos directivos, al escapar de su alcance, queda prácticamente en la conducción e influencia de los mandos intermedios. Por tanto, lo que ocurre en el ambiente interno y los aprendizajes que ahí se fomentan en la gente repercute con gran peso en estos mandos. Por ello, corresponde otorgar una significativa participación y determinante responsabilidad a dichos mandos en el fortalecimiento de un clima enfocado, en este caso enfocado en el servicio.

Asimismo, es relevante tener presente que las organizaciones deben llevar a cabo distintos procesos para obtener diferentes resultados; por ejemplo, además de impulsar la productividad, fomentan la innovación, el *empowerment*¹⁶, el comportamiento ético, entre otros, por lo que se pueden generar varios climas. Así, las organizaciones no tienen un clima singular sino que pueden tener múltiples y simultáneos climas de proceso y de resultados estratégicos¹⁷. Esta situación puede ocasionar conflictos, confusiones e interferencias, como hemos observado en el caso de estudio, de ahí que nos planteemos una cuestión adicional: ¿cómo promover un clima enfocado en servi-

15 Consideramos que para sostener una organización altamente competitiva con colaboradores identificados y comprometidos debe existir una relación de apoyo mutuo entre la alta dirección y los mandos intermedios. Compartimos la opinión de algunos investigadores, como Osterman, P. (2008), quien señala que es un error no considerar al mando intermedio como un grupo crucial para el éxito de la empresa y, en cambio, poner todo el foco en el CEO, cuya participación y relevancia es incuestionable. Para nosotros, un aspecto clave para crear el ambiente e impulsar el funcionamiento de la organización orientada al servicio es la relación entre la alta dirección y los mandos intermedios. No creemos en los elogios o críticas por separado sino más bien en una consistente relación entre estos dos niveles que ha de sustentarse en la confianza. Lescano Duncan, L. (2012).

16 *Empowerment* se refiere a la capacidad de saber preparar a los colaboradores para asumir encargos y responsabilidades de manera adecuada y en un marco de confianza entre quien delega y quien recibe la delegación. Así, el *empowerment* está relacionado con la delegación y la autonomía que se otorga a la gente.

17 Bowen, D. y Schneider, B. (2014).

cio evitando confusiones e interferencias internas², es decir: ¿cómo lograr la armonía entre los distintos climas y cómo conducirlo de manera coherente? Para esto, es importante tener presente que a mayor fuerza del clima¹⁸ mayor será el alineamiento de las percepciones de la gente, y en este afán resulta fundamental la consistencia del comportamiento de los líderes, particularmente en el nivel intermedio. En otras palabras, el liderazgo de los mandos intermedios puede contribuir a forjar un fuerte clima de servicio y con ello es posible encauzar armónicamente las distintas iniciativas y prácticas organizacionales.

Así, planteamos que para crear un clima enfocado en servicio se ha de empezar por identificar los modos en que los altos directivos y los mandos intermedios coordinan, definen y utilizan los elementos estratégicos y de apoyo para fomentar los comportamientos y desempeños orientados al servicio que se esperan¹⁹. Y ello ha de apuntar no solo a impulsar la efectividad de la organización, es decir, los resultados estratégicos, sino también a generar el aprendizaje positivo de la gente a fin de aumentar tanto la capacidad operacional como la de servicio de manera distintiva en la organización.

Por tanto, podemos considerar que este clima se fundamenta en tres pilares: a) la orientación estratégica de servicio (alta dirección), el progreso de la capacidad organizacional: operacional y de servicio (mandos intermedios y colaboradores), y la aplicación de un estilo institucional de servicio auténtico (altos directivos, mandos intermedios y colaboradores).

Al mismo tiempo, debemos considerar que el clima de bienestar y el clima enfocado en el servicio guardan relación con la cultura organizacional. El clima es una manifestación de la cultura, es decir, está configurado por las convicciones y valores de quienes dirigen la organización, y, a su vez, el clima refuerza la cultura²⁰. Por tanto, no tiene suficiente sentido analizar una sin la otra. En esa línea resulta relevante establecer la conexión clima-cultura a través de un enfoque antropológico que nos permita entender con mayor honrura para qué se debe crear un clima orientado al servicio, cómo la cultura in-

18 Así como el clima enfocado se dirige al alineamiento de las políticas y prácticas alrededor de procesos específicos o resultados, la fuerza del clima evalúa el grado en el que las percepciones de los empleados de una unidad o área están alineadas una con otra. Schneider, B.; Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013).

19 Por ejemplo, entre las características típicas del clima de servicio se incluye: el conocimiento y la habilidad de los empleados para entregar un servicio superior, los esfuerzos para monitorear la calidad de servicio, el reconocimiento y la recompensa por brindar un servicio superior, el liderazgo de apoyo al esfuerzo en la calidad de servicio, los recursos proporcionados para entregar un servicio superior. Bowen, D. E. y Schneider, B. (2014).

terviene en ello y cómo ambas dimensiones se retroalimentan. Para ello, revisemos los conceptos correspondientes a la cultura organizacional.

II. CULTURA ORGANIZACIONAL Y CULTURA DE SERVICIO

Aunque en los últimos años ha habido una menor producción en el estudio de la cultura organizacional, lo positivo es que no ha dejado de ser considerada como un aspecto fundamental en la realidad organizacional²¹. Así, existen diversas definiciones de cultura organizacional, por lo que primero conviene entender a qué nos referimos cuando enfocamos este aspecto de la organización. La cultura en la organización trata de un fenómeno que se produce debajo de la superficie, es decir, que no es visible, pero que tiene un poderoso impacto en los comportamientos de las personas sin que ellas tengan pleno conocimiento o comprensión de ello²². En efecto, en la realidad observamos comportamientos, acciones, reacciones, actitudes de los miembros de los grupos en la organización, pero no vemos los factores que causan esos comportamientos y manifestaciones en las personas. Algunos investigadores se han referido a la cultura en la empresa como al carácter organizacional o la personalidad de la compañía²³. Por ejemplo, se ha argumentado que así como la personalidad y el carácter guían y limitan nuestro comportamiento, así también la cultura guía y limita el comportamiento de los miembros de un grupo a través de unas normas compartidas por dicho grupo²⁴. Una manera de entender la cultura es como un mundo de experiencias aprendidas y compartidas, así como de significados, valores y entendimientos que informan a la gente y que son expresados, reproducidos y comunicados en parte de forma simbólica²⁵. El foco de la cultura es, pues, el conjunto de valores, normas y creen-

20 Compartimos con Schein que el clima de un grupo se entiende como la manifestación de su cultura, es decir, como el producto de algunas de las asunciones –causas o razones– que no son fáciles de descubrir. Schein, E. H. (2010). Asimismo, sostenemos que estas dos dimensiones deben ser analizadas y gestionadas en conjunto, no por separado, dado que, como sustentan Schneider y su equipo, ambas se refuerzan mutuamente. Schneider, B.; Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013).

21 Por ejemplo, Alvesson señala que la cultura se ha convertido en un importante aspecto en la organización y en la gestión de esta. Alvesson, M. (2011). Por otra parte, como afirman Martin y sus colegas: “la cultura se ha convertido en una parte de la hegemonía en la teoría y práctica organizacional”. Martin, J.; Frost, P.J. y O’Neil, O. A. (2006).

22 Schein, E. H. (2010).

23 Selznick, P. (1957); Gellerman, S.W. (1960).

24 Schein, E. H. (2010).

25 Alvesson, M. (1993).

cias que se comparten en un grupo. Sin embargo, creemos que la esencia de la cultura está en aquellas convicciones y valores que se manifiestan en las decisiones y acciones de quienes dirigen²⁶. Por ello, a diferencia del clima organizacional en el que los ejecutivos gestionan los elementos tangibles, llámese políticas, prácticas o procedimientos para generar los desempeños y comportamientos esperados que se requieren para un propósito determinado, en el análisis de la cultura son los elementos intangibles, es decir, las convicciones y valores compartidos, los que guían y restringen los comportamientos de los miembros de un grupo. Por tanto, para analizar la cultura en una organización, se han de examinar primero aquellas convicciones esenciales y valores de quienes dirigen, dado que son el eje central que acciona el comportamiento de las personas. Cabe destacar que, quien primero inculca las convicciones en una organización es el fundador, a través de su liderazgo, labor que luego es continuada por los sucesivos líderes, siempre que generen un aprendizaje firme en la gente²⁷. Es oportuno precisar que, si bien estas convicciones y valores provienen de los altos directivos, los mandos intermedios que reciben esta influencia tienen también sus propias convicciones y pueden entonces asumir distintas posturas frente a la fuerza cultural que procede de la alta dirección. Asimismo, el aprendizaje e interiorización de estas convicciones, valores y significados se produce en la gente a través de las experiencias que se viven dentro de un grupo, y en ello los mandos intermedios tienen una participación clave, debido a que justamente son ellos quienes están más cerca y pasan más tiempo con los colaboradores operativos en cada grupo de trabajo²⁸. En este sentido, uno de los problemas comunes ocurre cuando quienes dirigen, tanto en el nivel alto como en el intermedio, no son conscientes de cómo sus convicciones arraigadas son transmitidas, experimentadas e interiorizadas por los miembros de cada grupo, lo cual puede propiciar comportamientos incoherentes que obstaculicen el desarrollo de una cultura sólida. De

26 En este aspecto coincidimos con Schein, pues creemos que la esencia de la cultura organizacional no está en los valores y creencias que se apoyan y difunden, como tampoco en los denominados artefactos de la cultura (rituales, vestido, historias, lenguaje, etc.). Aunque estos obviamente son parte de la cultura, más bien, como señala este investigador, la esencia está en el patrón de asunciones básicas no fáciles de descubrir, las cuales cuando uno las entiende entonces está en condiciones de entender los otros niveles y manifestaciones de la cultura. Schein, E. H. (2010). Nosotros preferimos referirnos a convicciones en vez de asunciones, y consideramos que son las convicciones y los valores que realmente guían las decisiones y acciones de los líderes los que se constituyen como la esencia de la cultura, al ejercer la principal influencia en el comportamiento de las personas de un grupo.

27 La cultura es creada por el fundador y luego es desarrollada y consolidada por los líderes. Schein, E. H. (2010).

28 Lescano Duncan, L. (2012).

ahí la necesidad imperiosa de que quienes dirigen tengan en cuenta cómo y para qué están ejerciendo su influencia en las decisiones y comportamientos de las personas a cargo.

Por otro lado, toda organización está compuesta por áreas o departamentos, cada una de las cuales puede desarrollar una propia cultura, también denominada sub-cultura, lo cual ocurre debido a la realidad de sus tareas funcionales, a la ocupación de sus miembros y a las experiencias únicas que se generan. Sin embargo, también pueden compartir algunas convicciones y valores con las otras áreas organizacionales²⁹. Ello dependerá de la influencia que puedan ejercer los líderes y el aprendizaje que fomenten. Cabe resaltar que la influencia de los líderes del mando intermedio será vital, en tanto cuenten con una debida orientación y preparación, como comprobamos en nuestro caso. Así, estos líderes pueden propiciar una mayor o menor fuerza de la cultura, la cual se define como el nivel de aceptación, acuerdo e interiorización de aquellas convicciones, valores y creencias en los miembros de la organización³⁰. La fuerza de la cultura, al igual que el cambio de cultura organizacional, son conceptos que según nuestra visión colocan al liderazgo como el rol fundamental para conseguir un ambiente cultural sólido y lograr el cambio buscado³¹. Aquí usamos el término unidad para referirnos a una fuerte cultura, en la cual se observa que los miembros comparten de modo consistente unas determinadas convicciones y valores³². La unidad implica el esfuerzo de los líderes por

29 Schein, E. H. (2010).

30 Erhart, M. G.; Schnieder, B. y Macey, W. H. (2013).

31 Como sustenta Morgan: “el reto de crear nuevas formas de organización y gestión es el reto de un cambio cultural en gran parte”. Este es el reto de transformar las mentes, visiones, paradigmas, creencias y significados compartidos que sostienen la realidad de los negocios y de crear un código de comportamiento a través del cual la nueva realidad deseada pueda ser vivida en el día a día. Morgan, G. (2006). Por ello, nosotros consideramos que, a pesar de que se pueden requerir y emplear diversos recursos para un cambio organizacional relevante, son los líderes quienes están llamados a lograr realmente ese cambio de orientación de las personas. Por ejemplo, Schneider y sus colegas consideran que los modos en que la cultura organizacional emerge en las organizaciones y cómo es mantenida en el tiempo requiere el rol central del liderazgo como un factor clave para comprender el cambio organizacional. Erhart, M. G.; Schneider, B. y Macey, W. H. (2013). También otros investigadores, entre los más relevantes Kotter y Schein, se han referido al crucial rol del liderazgo en los procesos de cambio organizacional. Schein, E. H. [1985 (2010)]; Kotter, J. P. (1997).

32 Otros investigadores, como Martin, J. (1992), se refieren a tres perspectivas de cultura: la integración, la diferenciación y la fragmentación. La integración es aquella que muestra una cultura fuerte, puesto que los miembros del grupo comparten unos valores y creencias de modo cohesionado. La diferenciación, en la cual se comparten algunas creencias y valores, pero luego cada grupo, según sus características, tiene otros valores y creencias diferentes. La fragmentación, en la cual la ambigüedad es el foco, pues cada grupo tiene sus propias creencias y valores, que no comparten con otros. Nosotros sustentamos que en una organización normalmente es posible encontrar las dos primeras perspectivas y que para mantener una sólida orientación en el tiempo es preciso apuntar a la integración, aprendiendo a convivir armónicamente con la diferenciación.

lograr una auténtica interiorización y compromiso de los miembros para compartir unos valores y convicciones determinadas³³. Asimismo, consideramos que para alcanzar la unidad y generar un cambio relevante en la organización, si bien la acción de la alta dirección es un primer y decisivo paso, se debe considerar con gran atención el rol de los mandos intermedios, pues son quienes han de ayudar a cumplir una misión interna y una misión externa, contribuyendo con un aprendizaje ya no solo operacional y social, sino también ético³⁴. De esta manera se facilita que los empleados, en cada grupo organizacional, desarrollen un sentido claro de qué hacen, cómo y para qué lo hacen.

Cabe señalar que, a diferencia del estudio de los climas enfocados que han tenido una importante atención de parte de los investigadores, no ha ocurrido lo mismo con culturas enfocadas³⁵. En nuestro caso de estudio consideramos relevante la conexión del clima de servicio con una cultura que lo sustente, de manera que esa cultura promueve y apoya la orientación al servicio como una convicción principal para el funcionamiento de la organización. Así, la cultura orientada al servicio se puede considerar como una cultura enfocada

-
- 33 Nosotros hemos señalado que no solo es importante centrarse en el aspecto técnico operacional, sino que es preciso impulsar la capacidad y el aprendizaje organizacional con un estilo y una identidad, lo cual exige la unidad de la organización. Para forjar la unidad es preciso fortalecer de modo conveniente el clima y la cultura. En ese sentido, la cultura provee a sus miembros de un básico sentido de identidad y define los valores que fortalecen su autoestima, pues les manifiesta quiénes son, cómo comportarse y cómo sentirse bien en ellos mismos. Schein, E. H. (2010). Sin embargo, cabe enfatizar que la cultura, si bien contribuye a consolidar una identidad, no influye solo en eso, por lo que es un concepto más amplio y extenso. Alvesson, M. y Empson, L. (2008).
- 34 Unidad es el concepto que utiliza Pérez López para expresar el grado de identificación y compromiso de los empleados con una misión externa e interna. Ha de contribuir con la eficacia organizacional a propiciar el esfuerzo por la mejor atención a la satisfacción de las necesidades reales tanto de clientes como de empleados, para así alcanzar los resultados estratégicos. Para nosotros la interiorización de las convicciones más fuertes a forjar es acerca de la misión externa y de la misión interna, y al mismo tiempo promover el compromiso con estas; si se logra esto entonces podemos decir que existe unidad. Un aprendizaje operacional, social y antropológico-ético que contempla la unidad nos sirve para facilitar la comprensión y disposición hacia el cambio, el cual debería ser llevado a cabo de modo coherente siempre que los líderes distingan los medios de los fines e identifiquen con claridad el modo de actualizar y compartir sus convicciones y valores.
- 35 Schneider y sus colegas explican que esto ha ocurrido por varios factores, por ejemplo, porque el foco de la cultura es más amplio e inclusivo, y los asuntos relacionados con una estrategia específica son vistos solo como una pequeña pieza de un gran rompecabezas. Otro factor es que dar un enfoque concreto a la cultura hacia unas metas estratégicas es asumir una perspectiva de gestión, lo cual incluye control y límite de autonomía de los empleados para su crecimiento. Aunque señalan que hay algunas excepciones y se han estudiado ciertos casos con algún enfoque concreto en la cultura. Schneider, B.; Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013).

que tiene su esencia en el conjunto de convicciones y valores reales³⁶ de quienes dirigen, los cuales forjan el compromiso para servir a los clientes y compañeros e inspiran a los miembros al cumplimiento fiel de la misión. La misión de toda organización tiene su raíz en el propósito y la capacidad de brindar servicio, en el rubro o sector que sea y según la política que se define³⁷. Asimismo, la misión tiene conexión con la efectividad de la organización, pues al cumplirla se coadyuva a la consecución de unas metas estratégicas a través de unos procesos establecidos. Y para conectar adecuadamente la misión con la efectividad organizacional es preciso generar unos comportamientos y actitudes que se encuadran en lo que se denomina clima enfocado. Así, podemos observar que se trata de tres dimensiones organizacionales que deben entrelazarse: 1) efectividad, a la que llamamos eficacia, 2) el clima organizacional: general y enfocado, y 3) la cultura. Estas tres dimensiones deben complementarse de manera armónica y equilibrada, a fin de lograr un funcionamiento consistente de la organización³⁸. La eficacia que busca la consecución de unos objetivos estratégicos en un determinado entorno a través del cumplimiento de unas funciones y tareas requiere de la existencia de un clima general de bienestar que facilite el desarrollo de un clima enfocado en el servicio. Con ello se ha de promover el aprendizaje operacional y de servicio, impulsando así la capacidad organizacional y el estilo de la empresa en el largo plazo. Y para crear y fortalecer un clima de servicio resulta crucial anclar la misión de servicio en los comportamientos que se esperan de los colaboradores. Para ello, la cultura de servicio, a través de las convicciones y valores compartidos,

36 Utilizamos el término valores reales para diferenciarlos de aquellos valores que se promulgan y difunden, pero que no necesariamente se viven. Los valores reales son aquellos que influyen en cada decisión y acción de quienes dirigen. Schein llama a estos *basic assumptions* y a los valores que se difunden y apoyan los denomina *espoused values*. Schein, E. H. (2010).

37 La misión es un elemento mandatorio en toda entidad y, por tanto, el principal rasgo de su cultura. El propósito de la misión está muy relacionado con la vocación de quién la establece. La misión exige una identificación de quienes han de llevarla a cabo y el esfuerzo por desarrollar la capacidad para alcanzarla. Lescano Duncan, L. (2012).

38 A través de nuestro estudio sistémico de estas tres dimensiones, que relacionamos con las dimensiones de eficacia, atractividad y unidad de la teoría de la organización humana propuesta por Pérez López, realizamos un análisis antropológico que nos permite unir los aspectos económico, psicológico-social y ético para comprender con mayor profundidad para qué y cómo se ha de crear un clima en la organización y el papel de la cultura y del liderazgo en ello. Por los estudios realizados, se presume que tanto el clima como la cultura están relacionados con el desempeño y la efectividad de la organización, aunque evidentemente no son los únicos factores a considerar para ello. Para nuestro fin, observamos que la conexión entre las tres dimensiones no ha logrado establecerse aun con la suficiente claridad, y concretamente la conexión entre el clima y la cultura.

es la base auténtica que impulsa la actitud de servicio y los comportamientos propios del enfoque de servicio. En ese afán, el clima requiere ser gestionado por líderes que cuenten con unas claras convicciones acerca de los fines que la misión de la empresa persigue y para qué deben ser alcanzados. Así, es posible forjar la unidad, armonizando de modo conveniente la diversidad de iniciativas y emprendimientos en la organización, dándoles un cauce ordenado y coherente sustentado en el enfoque de servicio como una sólida convicción para el trabajo. Aquí podemos notar la relevancia que presenta la conexión clima-cultura, dado que además de contribuir con la eficacia de la empresa, que es el foco central y a veces el único, de empresarios y ejecutivos, pues busca el resultado económico financiero, permite el fortalecimiento de un ambiente atractivo y la unidad de la organización³⁹. Esto será posible a través del liderazgo, dado que según investigaciones efectuadas es el más fuerte factor de predicción del clima y la cultura⁴⁰. Así, consideramos que el liderazgo es el camino natural, aunque no único, para construir y fortalecer el clima y la cultura de servicio, y en ese sentido, los altos directivos juegan un rol central, por ser ellos quienes determinan qué es lo más importante, y así fijan la atención y destinan unos recursos a ciertas metas⁴¹. Pero si bien el liderazgo de la alta

39 Es importante enfatizar que clima y cultura son dos aspectos con características distintas en la realidad de la organización, aunque comparten algunas similitudes, como por ejemplo, que ambas tienen en el rol del líder un elemento central para su creación y mantenimiento, así como que ambas tienen una relación con la efectividad de la organización. Algunos investigadores han descrito ciertos aspectos culturales como la historia y tradición, y cómo estos influyen en el clima de los trabajadores. Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). Nosotros consideramos que la gestión del clima organizacional y enfocado contribuye a configurar un ambiente atractivo de aprendizaje y que el fomento de una cultura sólida forja la unidad. Por ello, compartimos la idea de que es un imperativo profundizar en la investigación de la conexión clima-cultura, pues ambas se enlazan cuando se gestiona la empresa, y poder impulsar un determinado funcionamiento y alcanzar unos resultados depende de ese enlace. Enfocarse solo en el clima, dejando de lado la cultura, como actualmente se observa, puede nublar la visión para comprender lo que realmente ocurre en la organización. El enfoque antropológico y sistémico que hemos ensayado en este caso de estudio nos ha ayudado a comprender esta integración como un esfuerzo fundamental en la tarea de los líderes, particularmente en los del nivel intermedio.

40 Schneider, B.; Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013).

41 El liderazgo de servicio empieza en la más alta jerarquía organizacional porque la importancia atribuida al servicio por los altos directivos afecta a la importancia percibida de servicio al cliente en los sucesivos niveles jerárquicos. Yagil, D. (2014). En una investigación realizada se concluyó que la importancia atribuida al servicio por la alta dirección estaba relacionada con la importancia atribuida al servicio por los jefes, que a su vez afectó al desempeño de servicio de los empleados. Burke, M. J.; Borucki, C. y Hurley, A. (1992).

dirección es primordial para empezar a construir este enfoque, no es suficiente para fortalecer y consolidar el clima y cultura de servicio⁴².

Los altos directivos influyen en los mandos intermedios a través de sus más profundas convicciones y valores, así como por medio de las políticas y prácticas relacionadas con el servicio que establecen. A su vez, los mandos intermedios aceptan, comunican, adaptan o modifican esas fuerzas culturales que reciben de la alta dirección. Así, estos mandos crean un clima particular para los empleados, lo cual impacta en su desempeño y comportamiento. Por ello, es crucial forjar una relación consistente entre la alta dirección y la dirección intermedia, a fin de lograr un clima y una cultura sólidos, que se conviertan en los pilares del funcionamiento efectivo y del aprendizaje positivo de las personas en la empresa. Se trata de una relación a la cual no se suele prestar la debida atención y que, en muchos casos, acaba siendo un obstáculo para conectar y sostener un clima y una cultura de servicio⁴³.

III. LIDERAZGO DE SERVICIO

Las empresas necesitan diferentes esfuerzos de sus colaboradores para generar unos específicos y adecuados desempeños. Son, en gran parte, los líderes del nivel intermedio quienes deben fomentar esto, dado que, como hemos indicado, no basta el liderazgo de la alta dirección. En nuestro caso de estudio el objetivo fue desarrollar un liderazgo que contribuyera con una sólida conexión y fortalecimiento del clima-cultura, a fin de incrementar la capacidad y estilo de servicio. Se trata de un liderazgo de servicio porque promueve la

42 El liderazgo de la alta dirección por sí solo no puede sostener los valores requeridos para fomentar la excelencia en el servicio y perpetuar el éxito. Berry, L. (1999). Otros investigadores han señalado que el liderazgo de los CEO y sus efectos sobre la cultura organizacional pueden ser limitados por una variedad de factores. Tsui, A., S.; Zhang, Z.X.; Wang, H.; Xin, K. R. y Wu, J. B. (2006). Compartimos el análisis de Berry, pues hemos comprobado en varios casos de estudio que el liderazgo de los mandos intermedios es clave para consolidar el enfoque de servicio. Lescano Duncan, L. (2012). Otros investigadores han sustentado que el rol de los supervisores intermedios es el más importante en el desarrollo del clima de cada unidad, dado que las percepciones del clima de los empleados son primeramente configuradas por quienes dirigen en el nivel intermedio. Mayer, D. M.; Nishi, L. H.; Schneider, B. y Goldstein, H. W. (2007).

43 Esta relación es relevante porque, cuando es bien conducida, ha de contribuir con dos aspectos clave: 1) el compromiso de los mandos intermedios y el desarrollo de su liderazgo específico, en este caso un liderazgo enfocado en el servicio, y 2) la implementación confiable de los lineamientos, políticas y valores que promueve la alta dirección. Asimismo, esta relación es decisiva para afianzar un estilo propio de la organización. Lescano Duncan, L. (2012).

generación de valor no solo a través de la gestión técnica del negocio sino, igualmente, a través de la gestión del servicio, al tiempo que busca forjar la unidad con un sentido profundo de misión de servicio⁴⁴. Cabe destacar que para fortalecer el clima general de bienestar no haría falta este liderazgo, que podemos denominar liderazgo genérico.

La esencia del liderazgo de servicio que proponemos reside en su capacidad de promover el aprendizaje de las personas y así construir tanto la capacidad distintiva de la organización como la de cada empleado, con el fin de servir al cliente. Compartimos la idea de que el líder de servicio debe enfatizar la calidad del servicio a fin de que el grupo aprecie y reconozca esta orientación, formule claros estándares para la calidad de servicio, elimine los obstáculos para la entrega del servicio y busque una mejora constante del servicio, entre otros aspectos, lo cual propiciará el fortalecimiento de un clima de servicio⁴⁵. No obstante, este enfoque no está necesariamente conectado con la cultura. Por ello, nuestro modelo de liderazgo, además del compromiso con la calidad de servicio, incluye el compromiso con la misión de servicio, interna-externa. Para ello busca el desarrollo integral del líder, lo cual coadyuvará a generar su comportamiento consistente como factor sustancial para fortalecer el clima y la cultura de servicio⁴⁶.

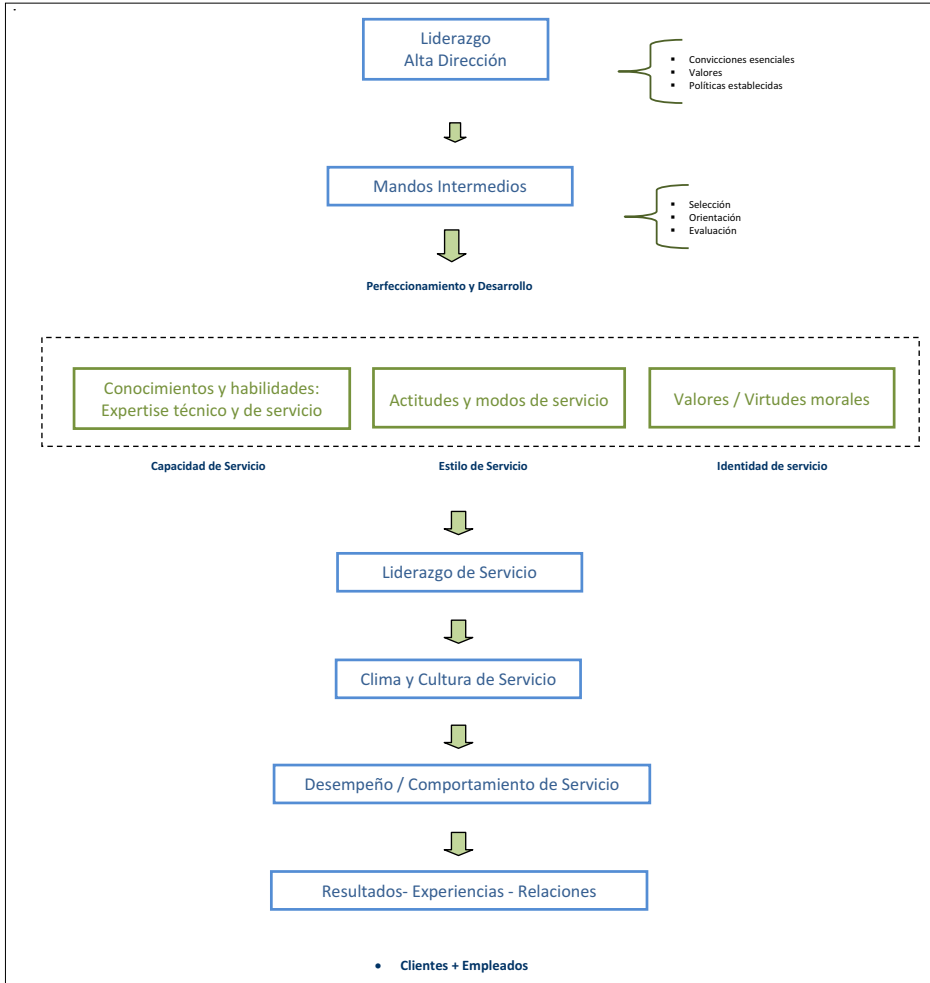
44 Para plantear este liderazgo, partimos del aporte de P. Cardona, en el que identificamos el liderazgo transaccional para gestionar la eficacia de la empresa; el liderazgo transformacional que sustenta su influencia en su capacidad visionaria para motivar los cambios organizacionales; y el liderazgo trascendente, que se identifica con una misión externa e interna. Cardona, P. (2001). Nosotros analizamos el liderazgo del mando intermedio dirigiendo su rol hacia el fortalecimiento del clima y la cultura de servicio, dándole así una orientación enfocada a su labor y, al mismo tiempo, integrando concretamente sus tareas en esas tres dimensiones (eficacia, clima y cultura). Cabe señalar que en diversos estudios se ha comprobado, por ejemplo, que el liderazgo transformacional y el liderazgo servidor son factores significativos de predicción del clima de servicio. Liao, H. y Chuang, A. (2007); Walumbwa F. O.; Hartnell, C.A. y Oke, A. (2010). Asimismo, el liderazgo de servicio propuesto por Schneider y sus colegas, que centra su foco de atención en la calidad de servicio como el imperativo de su gestión, ha mostrado ser un importante antecedente del clima de servicio. Nosotros consideramos que estos enfoques de liderazgo, si bien brindan relevante aporte, están centrados en el desarrollo del clima de servicio pero carecen de una conexión clara con la cultura, para lo cual se debe incluir el liderazgo trascendente con una orientación al servicio, con una pasión y actitud que la configure.

45 Schneider, B., Ehrhart, M., H., Mayer, D., M., Saltz, J. L. y Niles-Jolly, K. (2005).

46 Berry propone el liderazgo de servicio con unos rasgos relevantes: tener una visión de servicio, creer en las personas, amar su trabajo y actuar con integridad. Berry, L. (1995). Este enfoque nos ayuda a entender que para impulsar este liderazgo es necesario orientar esfuerzos concretos en la formación de cada líder, a fin de que puedan crear un sentido hondo en la actuación de los colaboradores a cargo, y por ello nosotros proponemos un liderazgo de servicio sustentado en la formación y compromiso de los mandos intermedios. Lescano Duncan, L. (2012).

En el siguiente cuadro presentamos el modelo de liderazgo orientado al servicio que hemos aplicado en el caso de estudio⁴⁷.

Cuadro: Modelo de liderazgo orientado al servicio



Fuente: Lescano Duncan, L. (2012).

⁴⁷ Este modelo se centra en los mandos intermedios y en los principales aspectos a tener en cuenta para desarrollar un liderazgo de servicio que conecte y fortalezca el clima y la cultura de servicio. Cabe señalar que para fomentar la orientación al servicio de los empleados operativos que dirigen dichos mandos es necesario enfocarse también en la mejora de la capacidad, estilo e identidad de servicio de dichos empleados, con las especificaciones correspondientes, como ha sido presentado en otro artículo. Lescano Duncan, L. (2014).

En el cuadro se puede observar la primera influencia de la alta dirección en los mandos intermedios, a través de sus más fuertes convicciones, valores y de las políticas que establecen. Con ello, los altos directivos demuestran cómo asignan recursos, a qué prestan atención, qué controlan y qué miden, y también cómo seleccionan, orientan, evalúan y promocionan a los mandos intermedios⁴⁸. Consideramos el desarrollo y perfeccionamiento de estos mandos como un elemento crítico que coadyuva al fortalecimiento del clima y la cultura de servicio, como hemos comprobado en el caso de estudio. Así, nuestro trabajo tuvo como punto central incrementar la capacidad y estilo de servicio de la empresa, así como contribuir con el fomento de su identidad. El propósito fue ayudar al cambio de actitud y al impulso de comportamientos orientados al servicio. Asimismo, hemos propiciado que los mandos intermedios reflexionen sobre sus valores y convicciones para conectar estos con los valores corporativos y éticos, a fin de reforzar su compromiso con el servicio e impulsar su identificación con la misión. De esta manera se ha fortalecido el clima y cultura de servicio, lo cual, como consecuencia, ha facilitado la orientación de los comportamientos de servicio de los empleados. Todo ello ha de favorecer la creación de experiencias positivas, resultados esperados y relaciones duraderas.

IV. CASO DE ESTUDIO

Nuestro modelo de liderazgo fue aplicado a una compañía multinacional de origen europeo y de gran prestigio mundial. La compañía, en un escenario de avance económico y social en el país, estaba enfocada en desarrollar nuevos productos y servicios generando un continuo crecimiento económico. Sin embargo, el foco puesto en los proyectos técnicos requería otro tipo de esfuerzos si quería responder adecuadamente tanto a la demanda por parte del mercado de una alta calidad de servicio como a las necesidades de integración interna de sus miembros. En el análisis inicial los directivos encargados enfatizaron que los mandos intermedios no ejercían el liderazgo esperado, en concordancia con los valores corporativos y las competencias de la organización. El objetivo era contar con mandos intermedios orientados de modo coherente hacia los clientes y hacia sus colaboradores.

48 Schein plantea unos mecanismos por los cuales los líderes crean la cultura. Schein, E. H. (2010). Nosotros identificamos la influencia de estos mecanismos tanto hacia el liderazgo de los mandos intermedios como desde estos hacia los empleados, particularmente en aquellos donde estos mandos pueden ejercer una influencia.

En nuestra evaluación del funcionamiento de la organización encontramos lo siguiente: un débil enfoque estratégico en el cliente, carencia de una orientación al servicio interno entre las áreas, escasa integración interna, un liderazgo inconsistente en el nivel alto e intermedio con predominancia del estilo autoritario y paternalista. Observamos un enfoque meramente técnico operacional que centraba su interés básicamente en el lado económico y que así no tenía la fuerza suficiente para arraigar actitudes y comportamientos. De esta manera, concluimos que el clima estaba básicamente caracterizado por el cumplimiento de las operaciones en el rubro de energía de la empresa, sin un sentido claro de cómo y para qué se hacen las cosas. Cada área buscaba generar de manera independiente los resultados económicos, a través de su capacidad funcional y de su foco ocupacional. Un enfoque de clima de procesos basado aisladamente en el campo técnico-operacional de ingeniería que ocasionaba conflictos, incoherencias y relaciones interpersonales negativas. Con relación a la cultura, las convicciones compartidas más notorias eran precisamente el afán por el conocimiento técnico y la consecución del logro económico como guías del comportamiento, sin un enfoque integrador centrado en el cliente y los miembros de la empresa. Así, no se observaba confianza, cooperación ni trabajo en equipo entre las áreas organizacionales. Más bien encontramos islas luchando independientemente por alcanzar las metas financieras. En los últimos años la empresa había emprendido diversas iniciativas, como el impulso al *coaching*⁴⁹ y la innovación. Sin embargo, no lograba un progreso en estas, al no estar conectadas con un enfoque conductor del clima y cultura de la organización. En este ambiente era manifiesto el descuido de la integración interna, necesaria para el aprendizaje y la adecuación a las exigencias del entorno externo, y el escaso esfuerzo en el desarrollo del liderazgo como pilar central para afianzar la identificación con la misión y los valores institucionales.

Para la recolección de información utilizamos el método de la encuesta, que nos permitió obtener los datos correspondientes de los mandos intermedios, sus colaboradores y los altos directivos para elaborar un diagnóstico más completo acerca de la realidad organizacional⁵⁰. De esa manera, se encuestó a

49 Proceso por el cual se busca que cada ejecutivo oriente el aprendizaje y la mejora de cada subordinado.

50 La encuesta se desarrolló a través del diseño de cuestionarios para cada nivel, los cuales fueron confeccionados de acuerdo a los criterios sugeridos por Malhotra: a) preguntas específicas, b) motivar a cooperar y responder, c) minimizar error de respuesta. Malhotra, N.K. (2004).

45 mandos intermedios, 100 colaboradores de estos mandos y 15 altos directivos⁵¹.

Como principales resultados de la encuesta destacamos:

a) ¿Cómo califica el servicio al cliente que su compañía está brindando? El 75% de los altos directivos y el 55% de mandos intermedios indicaron que el servicio es bueno; solo un 8% de altos directivos y el 25% de los mandos señalaron que el servicio es muy bueno. Por otra parte, el 17% de los directivos y el 20% de los mandos manifestaron que el servicio no es bueno ni malo. Nadie señaló que el servicio es excelente. Así, la mayoría de encuestados calificó el servicio de la compañía solo como bueno, lo cual refleja la escasa orientación al cliente en la empresa.

b) ¿Cómo califica el servicio interno entre las áreas? El 50% de los directivos y el 28% de los mandos intermedios indicaron que es bueno, mientras que solo un 8% de los primeros y un 10% de los segundos señalaron que es muy bueno. Sin embargo, el 42% de los altos directivos y el 53% de los mandos encuestados expresaron que el servicio interno no es bueno ni malo. Nuevamente, nadie señaló que el servicio es excelente. Con este resultado se confirmó que el servicio interno era un factor prioritario de atención.

c) ¿Considera usted que el personal de la compañía está trabajando para elevar la productividad con enfoque de servicio al cliente? El 50% de directivos y el 51% de los mandos manifestaron que sí, mientras que el otro 50% de directivos y el 45% de los mandos respondieron que no; el 4% de estos últimos no respondió. Es otro resultado importante que refleja una división notoria entre los ejecutivos. Los resultados de la encuesta, antes y después del proceso, aplicada al personal operativo a cargo de los mandos intermedios, se presentarán más adelante.

Las competencias que la compañía definió para el perfil de sus mandos intermedios fueron: enfoque en el cliente, orientación al resultado, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo personal, gestión del cambio y desarrollo de

51 Para este estudio hemos tomado un grupo de mandos intermedios (45) de un total de (100) mandos que tiene la empresa, seleccionándolos aleatoriamente, con edades entre 30 y 48 años. Al ser un caso de estudio se toma solo la población de esta compañía, siendo las muestras representativas. Asimismo, se encuestó a 100 colaboradores de estos 45 mandos, que es el total del personal a su cargo. Esta encuesta se aplicó a estos colaboradores antes y después de haber terminado el proceso de desarrollo del grupo de mandos intermedios. También se encuestó a 15 altos directivos, el total de personas en este nivel. Las tabulaciones y procesamiento de la información ha seguido los procedimientos técnicos correspondientes.

los empleados. Asimismo, los valores institucionales promulgados: ayuda al cliente, calidad, y compromiso con los empleados, fueron aspectos vitales a enfatizar con este proceso.

V. DESARROLLO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Según el modelo propuesto, diseñamos un programa para el desarrollo del liderazgo de servicio alineado con las dimensiones de eficacia, clima y cultura de servicio, para lo cual se estructuró de la siguiente manera:

- Competencias para la eficacia: orientación al cliente, satisfacción y lealtad de clientes, comunicación de políticas y procedimientos, gestión de recursos y tareas para brindar los servicios, orientación al resultado estratégico.

- Competencias para el clima de servicio: aprendizaje de servicio, trabajo en equipos orientados al servicio, *empowerment*, comunicación informal, *coaching*, enfoque en servicio interno, contribución al desarrollo de empleados.

- Competencias para la cultura de servicio y liderazgo: autoconocimiento, autocontrol, temple, mejora personal, integridad⁵².

Asimismo, se incluyó un proceso de *coaching* para ayudar de modo individual a los mandos intermedios a desarrollar las referidas competencias. El programa se impartió a dos grupos, uno de 22 mandos y otro de 23, respectivamente. Se empleó el método del caso y dinámicas grupales para generar el aprendizaje. Igualmente, se aplicó a los 45 mandos intermedios la evaluación de 360° sobre las competencias antes indicadas, previa al proceso de capacitación y *coaching*. El programa tuvo una duración de 92 horas efectivas, además del tiempo dedicado a casos y lecturas, y se realizó en 6 meses, de junio a noviembre de 2013.

VI. RESULTADOS OBTENIDOS

Al final del proceso se aplicó una encuesta a los 45 mandos intermedios, obteniéndose las siguientes principales respuestas:

52 Hemos tomado algunas competencias del enfoque de Cardona y García-Lombardía, con nuestra propuesta de orientación específica de servicio para ejecutivos de nivel intermedio, la cual ha recogido parte de los estudios hasta ahora realizados. Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005).

1. Comportamientos específicos mejorados para fortalecer el clima de servicio:

a) “dedicar tiempo y esfuerzo a mejorar mi estilo de dirección orientado al servicio” (84%),

b) “proporcionar retroalimentación a cada miembro del equipo para mejorar su desempeño de servicio” (74%),

c) “fomentar un continuo aprendizaje para fortalecer una alta calidad de servicio” (72%).

Con estos comportamientos se notó la ampliación del foco de atención de los mandos intermedios: de estar centrados solamente en la tarea técnica pasaron a mostrar interés por apoyar al colaborador y la relación con el cliente.

2. Comportamientos específicos desarrollados para fortalecer la cultura de servicio:

a) “ayudar a los colaboradores a desarrollar sus competencias orientadas al servicio” (89%),

b) “construir y mantener relaciones de confianza con colegas y empleados a través de un servicio interno confiable” (83%),

c) “desarrollar mi liderazgo para fomentar un fuerte compromiso con la misión y la orientación al servicio” (79%).

Se observó en los mandos intermedios la firme convicción respecto a la importancia de ayudar al crecimiento de sus subordinados de modo prioritario. Estos mandos han identificado tanto la necesidad de unas habilidades propias para la gestión del servicio como la actitud de servicio en su enfoque de liderazgo. De esta manera se nota el compromiso forjado con la misión interna y externa de parte de estos mandos.

3. Aspectos más débiles que observa en los altos directivos:

a) “su estilo de dirección y capacidad para trabajar en conjunto con las áreas organizacionales a través de un enfoque de servicio interno” (77%),

b) “la carencia de un liderazgo centrado en el cliente y en el empleado” (72%),

c) “escaso interés por monitorear los indicadores de la calidad del servicio” (68%),

d) “la falta de reconocimiento y promoción a los mandos intermedios que han alcanzado importantes logros en la calidad del servicio a los clientes” (56%).

Durante el proceso notamos que algunos altos directivos mantenían la fuerte convicción de orientar a su grupo de modo autosuficiente, descuidando el servicio interno y la cooperación como características relevantes para el trabajo con otras áreas. El foco era ser experto técnicamente y cumplir eficientemente los procedimientos y tareas operacionales, a fin de conseguir mejores resultados. Un clima de “hacer tareas para lograr resultados” en un ambiente de presión sin reconocimiento por el esfuerzo hacia el cliente, enfocados en los medios y no en el fin.

4. Acciones más relevantes que espera de la alta dirección que sean apoyo para fortalecer el clima y la cultura de servicio⁵³:

a) “un claro enfoque estratégico de servicio al cliente”,

b) “el fomento de la integración y trabajo en equipo entre las áreas organizacionales”,

c) “valorar la contribución de los mandos intermedios en la mejora del servicio interno”,

d) “actuar coherentemente de acuerdo con los valores corporativos”. Se puede notar que el enfoque estratégico, como elemento central para construir el clima enfocado en servicio, no estaba enfatizado.

Si bien este estaba mencionado en documentos, no era priorizado en las comunicaciones ni en los comportamientos de los directivos. Asimismo, los elementos de apoyo, como el trabajo en equipo, el servicio interno y el reconocimiento, no eran considerados por quienes dirigen tanto en el alto como en el nivel intermedio. Y en el liderazgo de los altos directivos no se observaba suficiente consistencia al no estar sustentados en los valores y competencias corporativas.

La evaluación realizada por los empleados operativos tuvo dos etapas y se aplicó el mismo cuestionario en ambas. Aquí los principales resultados obtenidos⁵⁴:

53 En esta pregunta se dio libertad para que los mandos intermedios respondieran lo que realmente consideraban que sería importante como guía y apoyo al esfuerzo por fortalecer el clima y la cultura de servicio en la empresa. Se indican las respuestas mayoritarias.

54 La primera etapa se realizó antes del proceso de desarrollo de los mandos intermedios, y la segunda después de 4 meses de concluido este proceso, a fin de obtener la percepción de estos empleados con relación a los cambios observados en sus jefes.

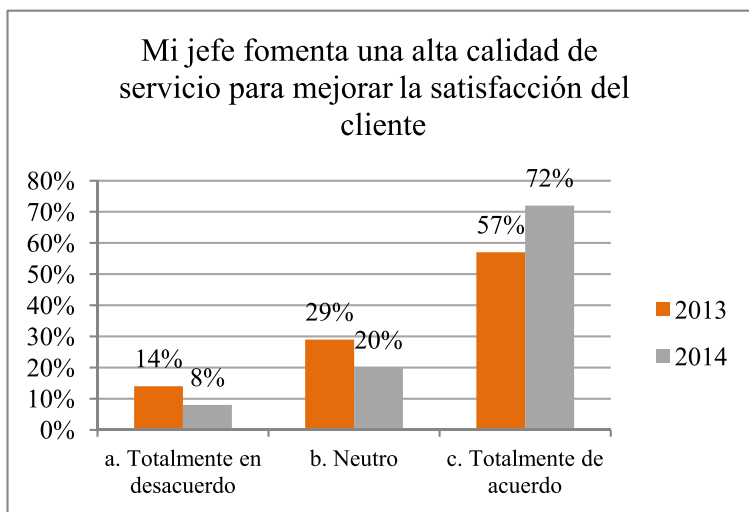


Gráfico 1

En el gráfico 1 vemos un importante incremento de 15 puntos entre el año 2013 y el 2014, lo cual refleja la clara orientación al servicio y enfoque en el cliente que han desarrollado los mandos intermedios capacitados.

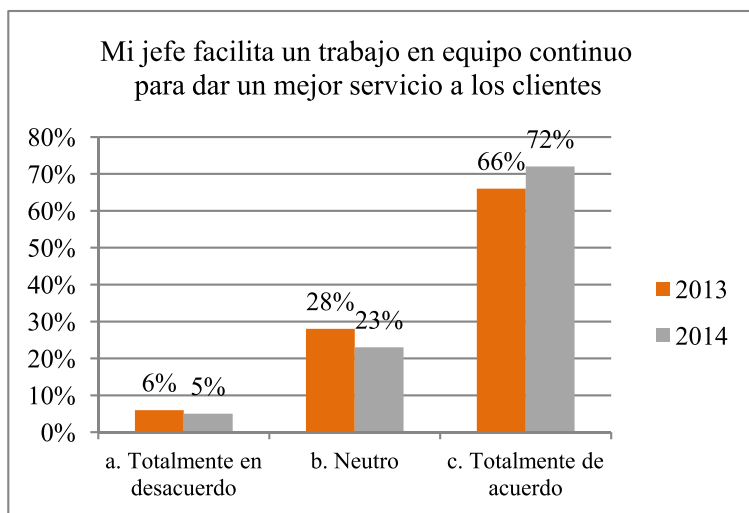


Gráfico 2

En el gráfico 2 se observa otro relevante resultado que nos indica que este impulso del trabajo en equipo orientado al servicio es un elemento de apoyo que está contribuyendo a fortalecer el clima de servicio interno y el servicio al cliente.

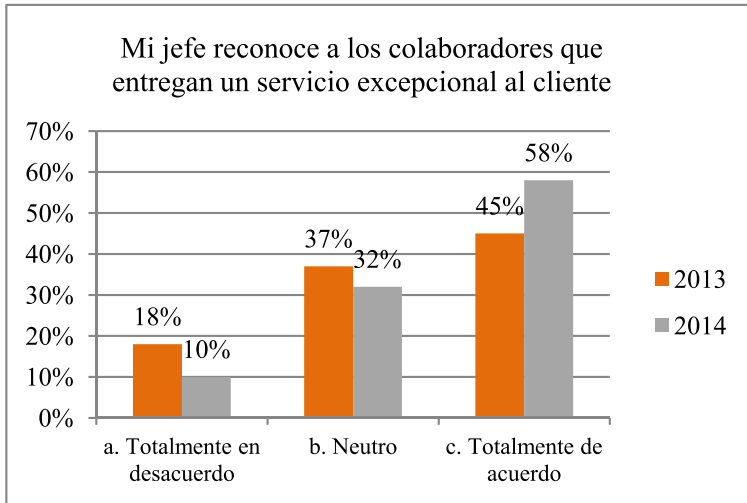


Gráfico 3

El gráfico 3 nos muestra un aspecto crucial para fortalecer una cultura de servicio, y en este se puede observar una notable mejora, lo cual incide directamente en el desempeño y comportamiento de los empleados.

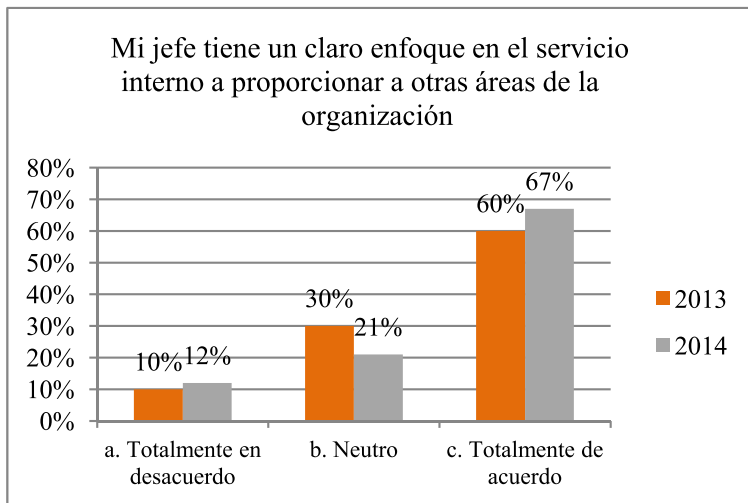


Gráfico 4

El gráfico 4 nos permite comprender que la mejora en la capacidad y la actitud para impulsar el servicio entre áreas se constituye como un elemento que refuerza el clima de servicio al cliente.

Finalmente, aplicamos una nueva encuesta a los 15 altos directivos, luego de 4 meses de concluido el proceso, y aquí resumimos los resultados relevantes: “el desarrollo de los mandos intermedios ha sido muy útil para mejorar sus competencias y así fortalecer el clima y la cultura de la empresa” (89% totalmente de acuerdo, y 11% totalmente en desacuerdo).

Las principales competencias que estos directivos señalan que han mejorado los mandos intermedios son:

- a) “su liderazgo con orientación al servicio”,
- b) “trabajo en equipo y cooperación con enfoque de servicio interno”,
- c) “interés por monitorear los indicadores de calidad del servicio”.

Esto confirma que el enfoque de servicio ha sido interiorizado suficientemente por los mandos intermedios como el eje conductor en su estilo de dirección.

También se preguntó a los directivos acerca de los aspectos más débiles de la alta dirección:

- a) “no fomentar un fuerte compromiso con un enfoque de servicio superior” (58%),
- b) “carencia de un estilo de gestión orientado a la calidad del servicio” (57%),
- c) “carencia de interés por desarrollar un liderazgo orientado al servicio en el nivel intermedio” (43%),
- d) “dar poco apoyo y recursos para sostener una calidad de servicio superior” (43%). Esto corrobora lo expresado por los mandos intermedios: un pobre enfoque estratégico y escaso apoyo a estos mandos⁵⁵.

Por otro lado, los altos directivos señalaron de modo libre las principales acciones que esperan de sus mandos intermedios para fortalecer el clima y la cultura de servicio. Las tres respuestas más reiteradas fueron:

“mostrar un liderazgo enfocado en el servicio interno y en la satisfacción del cliente”,

⁵⁵ Debido a estos resultados, se nos solicitó el diseño y ejecución de un taller de capacitación para los 15 altos directivos, a fin de ayudarles a reflexionar sobre sus estilos de dirección, sus principales convicciones y sus valores, de modo que pudieran plantear los cambios y mejoras más convenientes para fortalecer el clima y la cultura de servicio requeridos en la organización.

“promover un fuerte compromiso con la política e identidad de la compañía”,

“fomentar el trabajo en equipo y cooperación entre áreas, a fin de entregar un servicio superior a los clientes”.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Como se pudo observar en el caso de estudio, existe una clara conexión entre clima, cultura y efectividad de la organización. Si bien la efectividad en el logro de resultados económicos es vital, debería ser consecuencia de un sólido clima organizacional, pues por sí sola no basta para crear ambientes de aprendizaje social que favorezcan la adaptación a entornos cambiantes y de mayor complejidad. Por tanto, para alcanzar una efectividad organizacional que a la vez promueva el aprendizaje y un ambiente atractivo, es preciso fomentar un clima sólidamente enfocado y saber integrar los distintos climas en el interior de la organización.

Para desarrollar un enfoque firme en el cliente e impulsar una orientación a la excelencia en el servicio se requiere un ambiente interno en el que ejecutivos y empleados adopten esta orientación como un asunto central en el funcionamiento de la organización. Así, es posible crear un clima enfocado en el servicio que se convierta en la guía de los desempeños y comportamientos.

Para mantener un clima de servicio centrado en el aprendizaje operacional positivo que propicie la capacidad organizacional futura con una fuerte identidad institucional, es necesario fortalecer una cultura de servicio a través de unas convicciones y valores reales transmitidos de modo consistente por los líderes del alto nivel, y particularmente los del nivel intermedio.

La relación cercana entre la alta dirección y la dirección intermedia es primordial para lograr la conexión y el fortalecimiento de la cultura y el clima de servicio. Para ayudar a ello, más allá de la eficacia de un proceso de capacitación y desarrollo, es fundamental la orientación y guía que puedan ejercer los altos directivos hacia los mandos intermedios. En el caso analizado se logró mejorar esta relación a través de talleres y reuniones que generaron la cercanía y el interés de ambos para impulsar un ambiente interno de integración y cooperación.

Los mandos intermedios que siguieron el proceso de capacitación y *coaching* han logrado fortalecer un clima de servicio gracias a la consistencia de

su comportamiento y a la implantación de prácticas efectivas enfocadas en el servicio interno y externo. El rol que ellos juegan ahora para enseñar y enfatizar los elementos propios del servicio a los empleados es esencial para impulsar el clima de servicio y contribuir con el alineamiento entre las subculturas y la cultura de servicio que se desea consolidar. Al desarrollar una filosofía clara de dirección con enfoque de servicio han podido canalizar de manera coherente las distintas iniciativas y prácticas organizacionales con la finalidad de evitar contradicciones, identificando con claridad los fines y los medios.

El servicio interno entre las áreas donde dirigen los mandos intermedios que siguieron el proceso muestra una mejora tangible, según se pudo constatar. No obstante, ahora el reto implica alinear a las demás áreas con esta misma orientación, lo cual exige que todos los que tienen mando sigan el proceso y se establezcan los procedimientos y prácticas que faciliten la ejecución continua del servicio interno.

La orientación al servicio al cliente que brinda la compañía ha mostrado una mejora paulatina, producto de los cambios y ajustes organizacionales que propusieron los mandos intermedios durante el proceso y que fueron evaluados y acordados en las reuniones con los altos directivos. Esta mejora de los procesos y procedimientos internos debería seguir como una práctica habitual, así como delinear las actividades de capacitación de modo coherente y asignar los medios y recursos suficientes para ello. Es un esfuerzo mancomunado que deben realizar en coordinación los altos directivos con los mandos intermedios.

El modelo de liderazgo de servicio con la metodología utilizada ha favorecido el desarrollo de competencias específicas y el cambio de actitudes de los mandos intermedios, lo que ha permitido lograr el objetivo de incrementar la capacidad de servicio y afinar el estilo de servicio de esta compañía. Asimismo, se ha ayudado a estos mandos a reflexionar acerca de la consistencia de su comportamiento a través de unos valores esenciales que promueven la confianza y el aprendizaje. En ese sentido, el desafío para cada uno de estos mandos y su liderazgo será determinar su plan de crecimiento personal y ejecutarlo de modo permanente. En ese camino, el apoyo de la alta dirección será un factor relevante.

De esta manera, en este caso hemos comprobado una influencia positiva del liderazgo de servicio de los mandos intermedios para conectar y fortalecer el clima y la cultura de servicio. Cabe resaltar que, al ser un caso, no es po-

sible ni deseable inferir conclusiones generales, ni efectuar comparaciones; sin embargo, desde una visión de cultura e historia únicas en cada organización, y considerando el objetivo de este trabajo, la metodología de casos aplicada ha sido de utilidad. Por otro lado, hemos identificado aspectos concretos del liderazgo de la alta dirección y sobre todo de la dirección intermedia para crear y sostener climas y culturas enfocados, y creemos que es necesaria una mayor investigación sobre los roles jerárquicos para este propósito. Asimismo, futuras investigaciones podrían plantearse la relación alta dirección-dirección intermedia como factor decisivo en el desarrollo de climas y culturas, así como estudios más profundos sobre la integración clima-cultura, y el alineamiento de los diversos climas como factor de análisis en la gestión de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alvesson, Mats (1993), *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.

Ashkanasy, Neal M.; Wilderom, Celeste y Peterson, Mark (2011), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Bass, Bernard M.; Waldman, David A.; Avolio, Bruce J. y Bebb, Michael (1987), "Transformational leadership and the falling dominoes effect", *Group & Organization Management*, vol. 12, n° 1, pp. 73-87.

Berry, Leonard (1999), *Discovering The Soul of Service. The nine drivers of sustainable Business Success*, The Free Press, Simon & Schuster Inc., Nueva York.

Berry, Leonard L. (1995), *On Great Service: A Framework for Action*, The Free Press, Nueva York.

Borucki, Chester C. y Burke, Michael J. (1999), "An Examination of Service-Related Antecedents to Retail Store Performance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, n° 6, pp. 943-962.

Bowen, David E. S. y Pugh, Douglas (2009), "Linking Human Resource Management and Customer Outcomes", en Storey, John; Wright, Patrick y Ulrich, David (eds.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, Nueva York, pp. 502-518.

Bowen, David E. y Ostroff, Cheri (2004), "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System", *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 2, pp. 203-221.

Bowen, David E. y Schneider, Benjamin (2014), "A service Climate Synthesis and Future Research Agenda", *Journal of Service Research*, vol. 17, n° 1, pp. 5-22.

Cardona, Pablo (2001), *Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas*, Mc Graw-Hill, Madrid.

Cardona, Pablo y García Lombardía, Pilar (2005), *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.

Chuang, Chih-Hsun y Liao, Hui (2010), "Strategic Human Resources Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers", *Personnel Psychology*, vol. 63, n° 1, pp. 153-196.

Cooil, Bruce; Aksoy, Lerzan; Keiningham, Timothy L. y Maryott, Kirsten M. (2009), "The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes: An MLPS Approach", *Journal of Service Research*, vol. 11, n° 3, pp. 277-294.

Erhart, Mark G.; Schneider, Benjamin y Macey, William H. (2013), *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*, Routledge, Proquest ebrary, Londres.

Heskett, James; Sasser, W. Earl y Schlesinger, Leonard (2003), *The value profit chain*, Free Press, Nueva York.

Kotter, John P. (1997), *El líder del cambio*, Mc Graw Hill, México.

Kuenzi, Maribeth y Schminke, Marshall (2009), "Assembling Fragments into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature", *Journal of Management*, vol. 35, n° 3, pp. 634-717.

Lescano Duncan, Lucio (2012), *Líderes de Servicio, cómo desarrollar un liderazgo trascendente en el nivel intermedio de la organización*, EUNSA, Madrid.

Lescano Duncan, Lucio (2014), "Como desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 19, n°1, pp. 23-40.

Macey, William H., Schneider, Benjamin; Barbera, Karen M. y Young, Scott A. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Chichester.

Malhotra, Naresh K. (2004), *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*, Pearson-Prentice Hall, México.

Mayer, David M.; Nishii, Lisa Hisae, Schneider, Benjamin y Goldstein, Harold W. (2007), "The precursors and products of fair climates: group leader antecedents and employee attitudinal consequences", *Personal Psychology*, vol. 60, pp. 929-963.

Pérez López, Juan Antonio (2000), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.

Salvaggio, Amy N.; Schneider, Benjamin; Nishii, Lisa Hisae; Mayer, David E.; Ramesh, Anuradha y Lyon, Julie S. (2007), "Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, and Service Climate: Test of a Model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 6, pp. 1741-1750.

Schein, Edgar H. [1985 (2010)], *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.

Schneider, Benjamin y Bowen, E. David (2014), "A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda", *Journal of Service Research*, vol. 17, pp. 5-22.

Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark W.; Mayer, David E.; Saltz, Jessica y Niles-Jolly, Kathryn A. (2005), "Understanding Organization-Customer Links in Service Settings", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 6, pp. 1017-1032.

Schneider, Benjamin; Hanges, Paul J.; Smith, D. Brent y Salvaggio, Amy Nicole (2003), "Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, pp. 836-851.

Schneider, Benjamin; Macey, William H. y Young, Scott A. (2006), "The Climate for Service: a review of the construct with implications for achieving CLV goals", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 5, n° 2-3, pp. 111-132.

Schneider, Benjamin; White, Susan S. y Paul, Michelle C. (1998), "Linking Service climate and customer perceptions to Service quality: test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 2, pp. 150-163.

Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark G. y Macey, William H. (2011), "Perspectives on Organizational Climate and Culture", en Zedeck, Sheldon (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, American Psychological Association, Washington, pp. 373-414.

Selznick, Philip (1957), *Leadership in Administration*, University of California, Berkeley.

Walumbwa, Fred O.; Hartnell, Chad A. y Oke, Adegoke (2010), “Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n° 3, pp. 517-529.

Yagil, Dana (2014), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford University Press, Oxford.